

〈自由研究〉

「学習する組織」としての高等学校の授業改善 ーコミュニティ・スクールの仕組みを活用してー

吉川 和夫

はじめに

2022年度からの高等学校新学習指導要領の実施、国の教育再生実行会議における第十一次提言での高等学校改革に向けた動き、大学入試改革において足踏みを見せつつあるものの、大きな流れとしては今後も続いていく高大接続改革など、現在高等学校教育改革を巡る急激な動きが展開し続けている。こうした中、特に高等学校新学習指導要領（平成三十年告示）においては、「主体的・対話的で深い学び」の実現をめざした授業改善が求められており、多くの高等学校において授業改善は喫緊の課題となっている。現任校であるA県立B高等学校においてもそれは同様であり、学校改善の重要な柱となる。本稿では、ピーター・M・センゲの「学習する組織」の理論に基づきながら、コミュニティ・スクールの仕組みを生かした授業改善モデルの有効性について論じていきたい。

1 A県立B高等学校について

(1) A県立B高等学校の概要

A県立B高等学校（以後「B高校」）は、江戸時代の藩校の流れを汲み、明治3年に旧制中学として創立された、A県下で最も伝統のある高等学校の一つであり、令和2年度に創立150周年を迎える。

学校の近年の主な動向としては、平成14年度に単位制、平成15年度に2学期制を相次いで導入、平成29年に学校運営協議会を設置し、コミュニティ・スクールとなり、平成30年度からそれまでの理数科を改編し、新たに探究科を設置した。

学校はA県の北部に位置するB市にあり、市内唯一の公立普通科高等学校として地域の進学拠点校の役割を常に担い、卒業生の進路も上級学校への進学が大半を占める。生徒の9割近くはB市及び隣接するC町の中学校出身である。このため、多くの生徒が中学校からの安定した人間関係を高校でも継続することができ、生徒指導上の問題行動もほとんど見られず、落ち着いた学校生活を送っている。

(2) B市の概要と学校課題の連関

B市では深刻な人口減少が続いており、その対策は市政における最重要課題として位置付けられている。人口は直近10か年で8,344人減少しており、減少率は約15%となる。高齢化率も上昇しており、典型的な「少子高齢化」の傾向を色濃く示している。人口減少は、税収の減少、産業の担い手不足、公立学校の統廃合等、様々な弊害を市政にもたらしており、それらは今後一層加速化していくことが予測されている。このため、市も人口定住に向けた施策を構想、展開しているが、歯止めがかからないというのが現実である。

それに伴い、B高校の入学定員も減少している。B市隆盛の時代には、現在の2倍以上の生徒が在籍していたが、人口の減少に伴い、定員減を繰り返している。特に普通科の入学定

員は平成31年度の3年次が120名、2年次が110名、1年次が100名と近年、年を追うごとに減少しているが、いずれの年次も定員を充足できていない状況である。

その影響もあり、卒業生に占める国公立大学合格者の割合は年々減少傾向にある。受験者（すなわち進学希望者）に大きな減少が見られない中で合格者が減少していることは、生徒の進路希望の実現が果たせていない現状を色濃く表しており、深刻な課題である。

（3）授業改善の状況

前述の通り、B高校においても、「主体的・対話的で深い学び」の実現に向けた授業改善は喫緊の課題として捉えられており、学校評価アンケートにおいても、生徒・保護者に対して授業改善の取組について尋ねる項目が設定されている。

図1は、令和元年10月に実施された学校評価アンケート（生徒）の1項目である。授業の中で話し合い活動や探究的な活動が積極的に行われていることが、肯定的な回答の多さから読み取れる。

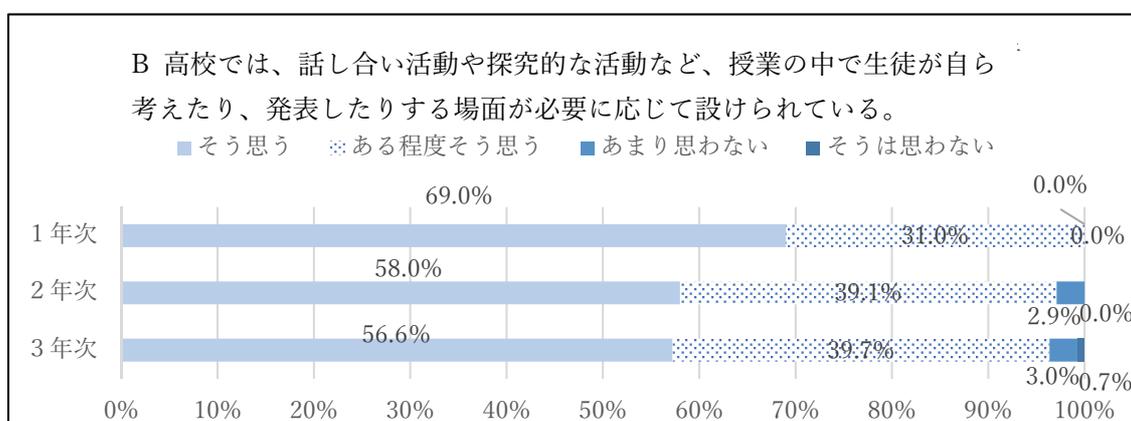


図1 B高校学校評価アンケート（生徒）①

実際、学校において授業参観を行うと、特に若手教員を中心に、生徒同士の話し合い・学び合いを取り入れた授業や、ICTを活用した授業が多く見られ、授業改善の取組が一定の効果を示していることがわかる。

一方、図2は、その取組の課題を示している。

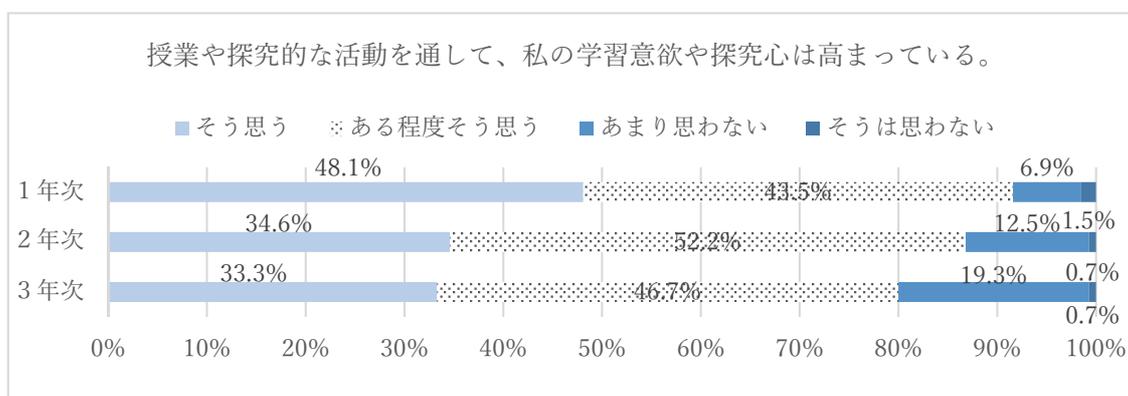


図2 B高校学校評価アンケート（生徒）②

授業改善の取組に対する評価と比べ、その取組による学習意欲や探究心の高まりに対する評価はやや低くなっていることがわかる。授業改善の理念や目標が共有され、学校全体の取組となっているかに疑問が残るところである。実際、B 高等学校の授業公開週間に授業を参観したが、教員間での授業互見の様子はほとんど見られず、また授業改善の推進が校務分掌に明確に位置付けられていないことが確認できた。

授業改善のさらなる推進を図っていくに当たり、組織的な取組とそれに基づく明確なビジョンの共有が必要ではないかと考え、その実現をめざした授業改善モデルを構想した。

2 「学習する組織」として進める高等学校の授業改善（先進校事例の分析）

B 高校授業改善モデルの作成に向けた示唆を得るため、その先進校として、D 県立 E 高等学校を訪問し、授業参観や聴き取り調査を実施した。

(1) 調査校の概要

D 県立 E 高等学校は、昭和 53 年に設置された、比較的歴史の浅い高等学校である。開校当初は市内の普通科高等学校のいわゆる「三番手校」という位置付けであったという。その学校が、アドバンストクラス（国公立大学進学クラス）の設置を契機に、進学実績を上昇させ、さらに全校体制での授業改善の取組を行う中で、近年国公立大学合格者数を急増させている。その授業改善の取組は、「主体的・対話的で深い学び」「探究的な学習活動」を強く意識したものであり、これまでの普通科高校が学力向上をめざしていく際のベクトルとは異なり、新学習指導要領の先取りとも捉えられるものである。

また、教職員の年齢構成が B 高校と酷似する中で、若手教員のグループ研修で成果をあげつつあることもうかがえたことから、授業改善に向けた示唆を得るため、調査を実施した。

(2) 調査校の特色ある取組

① 全校体制での「主体的・対話的で深い学び」の視点からの授業改善

ア 全教員参加の授業改善に係る校内研修

授業改善に本格的に取り組み始めた平成 27 年度から平成 29 年度までの 3 年間で、以下のように外部講師を招き、全教員参加の校内研修を実施している。

平成 27 年 6 月 F 社職員

平成 27 年 7 月 D 県教育センター指導主事 3 名

平成 28 年 6 月 G 社職員

平成 29 年 6 月 大学准教授

平成 29 年 10 月 大学教授

平成 29 年 12 月 大学准教授

特に注目すべきは平成 29 年 12 月の大学准教授の研修内容であった。この研修は『「主体的・対話的で深い学び」をめざした授業における『授業の見方』研修』をテーマに行われた。高等学校において全校体制での授業改善が進まない要因にしばしばあげられるのが「教科の専門性」の壁である。「何を教えるか」においてその壁は高いものであるかもしれないが、「どのように教えるか」については教科の専門性に関わらず共通の理解が可能であり、必要となることから、このテーマによる研修は非常に効果的であると感じた。

イ 授業公開・研究授業の実施

調査校では、授業公開を所管する教務課が公開研究授業の計画を立案し、全教員が年 1 回、

研究テーマに沿った公開授業を実施している。訪問時にはその公開研究授業が行われており、「主体的・対話的で深い学び」の視点が意識された授業が多く見受けられた。

ウ 中学校への訪問・授業参観

授業改善の取組の一環として、中学校の授業参観にも取り組んでいる。中学校での学習内容の把握につながることはもちろん、高等学校と比べて進んでいる部分の多い授業改善の取組を高等学校の教員が実際に参観することは、意識の変革に非常に効果をもたらしたと当時の校長も振り返っていた。

② 総合的な学習の時間「課題探究」の取組

調査校では平成30年度から新たに1年生の総合的な学習の時間に「課題探究」を実施している。これは、新学習指導要領への動きを見据え、各教科・科目で身に付きつつある探究力を統合し、探究型スキルのさらなる充実を図ることが重要であるとして当時の校長が発案したものである。B高校でも探究学習に取り組んでいるが、調査校ではこの「課題探究」の実施に当たり、「課題探究職員研修」を全教員参加で行い、大学教授や、SGHで探究に取り組むD県内高校の教諭を招いて探究活動に対する共通理解を図っており、質の高い探究学習の指導が展開されていた。

③ 「若手教員早期育成プログラム」

調査校は大変若手教員が多く、20歳代の教員が12名、経験10年未満の教員は18名にのぼっていた（調査当時）。そういった状況も影響したのか、平成29年度からD県の「若手教員早期育成プログラム実践モデル事業」の指定を受け、取り組んでいる。本プログラムは大量退職・大量採用の時代背景を受け、教員の教育力の維持・向上に取り組む必要がある一方、教員が学校現場で子どもと向き合う時間の確保も求められる現状を捉え、若手教員に対する校外研修の削減とそれに代わる校内研修の充実を実現するためのモデル事業として実施されており、調査校は県内18校のモデル校のうちの一つである。

調査校では、学校全体の研究テーマでもある「探究スキルの育成」を中心とした授業実践力の向上をプログラムの主題として、若手教員の学び合いを中心とした校内研修を実施している。

その内容は、平成30年度だけを見ても、

- ・ 校外研修受講の復伝研修
- ・ ICTの効果的な使用方法に関する研修
- ・ 若手教員間の科目横断での授業見学・協議
- ・ 授業支援アプリの導入などの企画
- ・ e-portfolio についての研究・発表
- ・ 先進校視察とその復伝

など多岐にわたっている。

調査校では、このシステムを活用して若手教員の育成に意欲的に取り組み、それを学校全体の活性化につなげて成果をあげた。また、若手教員へのインタビューからは、若手教員同士の学び合いの中で、授業力等の能力のみならず教員としての高い志が育まれていることが強く感じられた。

(3) 「学習する組織」の理論に基づいた取組の分析

調査校の取組について、ピーター・M・センゲの「学習する組織」の理論を用いて分析し

てみた。「学習する組織」は端的に言えば、激しい変化や複雑な事象に対応できる「チームの中核的な学習能力」を高めていくことをめざす組織戦略であり、学校改善や授業改善の在り方について「学習する組織」の理論をベースとして論じられた先行研究も多い¹。

その学習能力は、「複雑性の理解」（システム思考）、「内省的な会話の展開」（メンタル・モデル²、チーム学習）、「志の育成」（自己マスタリー³、共有ビジョン）で構成されている。

「システム思考」「メンタル・モデル」「チーム学習」「自己マスタリー」「共有ビジョン」の五つの要素は「ディシプリン」（学習し修得すべき理論および技術の総体）と呼ばれ、「学習する組織」としての熟達度を測る指標となる。そこで、調査校の取組をこの五つのディシプリンにより分析し、示唆となる要素の抽出を試みた結果を次にまとめる。

① 「メンタル・モデル」の改善と「システム思考」での生徒の学力の捉え直し

いわゆる進学校における「主体的・対話的で深い学び」の視点からの授業改善を阻む大きな壁が「大学入試の対策においては知識の獲得が重要であり、そのための最も効率のよい方法が講義型の一斉授業である」というメンタル・モデルである。調査校では、「徹底して外の風を注ぎ込む校内研修の実施」「メンタル・モデルが脆弱な若手教員へのアプローチ」「探究学習カリキュラムの実施による『体験』の効果」により、上述のメンタル・モデルを改善し、学校をあげての授業改善の取組に成功した。

また、その過程で、いわゆる「地域の二番手校」に入学してくる生徒たちの「学習に対する自信のなさ」が学習意欲の向上を阻んでいる事に着目した「システム思考」での生徒の学力の捉え直しも、「教え込む授業」から「わかる体験を重視し、その体験を自信・意欲につなげる授業」へと転換することができた大きな要因であると考えられる。

また、調査校では県の探究型学習推進事業の指定を受け、その活用により校内研修を進めていた。メンター制度による組織的な若手教員の育成は必須である。

② 若手教員の「自己マスタリー」を伸ばし、「共有ビジョン」に展開

調査校における学校改善ビジョンの共有について、「学習する組織」で述べられている「ビジョン共有のために必要な要素」に基づいて整理すると、「教員のチャレンジ・進言の奨励とその学校経営への反映」「『対話』的な研修等の充実」によって、個人ビジョンを奨励し、個人ビジョンから共有ビジョンへの発展、さらにその共有ビジョンへのコミットメントを高めていったと分析できる。特に、前述の若手教員育成システムの中で若手教員の「自己マスタリー」を伸ばし、それを単なる若手教員育成にとどめず、全体の校内研修に反映させるなど、学校改善の装置として活用したことが大きな成功要因ではないかと考える。

③ 「チーム学習」の推進

こうして調査校の取組をまとめると、授業改善の取組にせよ、若手教員の育成にせよ、それがチームとしての取組になっていることが大きな成功要因であるといえる。現任校改善に当たっても、学校経営のベクトルをしっかりと定め、そのために必要な様々な取組に教職員がチームとなって当たっていくことが最も重要な課題であるといえる。

3 B 高校授業改善モデル

授業改善の中心となるのは、メンターチームによる若手教員育成システムである。B 高校は若手教員が多く、毎年のように初任者が配置されている。法定研修である初任者研修や6年目までの教員を対象としたフォローアップ研修、ステップアップ研修I、教職経験教諭（6

年次)研修の対象者は、今年度10名にのぼり、今後もしばらくこの状況が続くことが予測される。義務化されている研修を活用し、若手教員の授業力育成を図るとともに、その成果を基に学校全体の授業改善に向けた動きを創り出すことをねらいとしてモデルを構想した。モデルの流れは以下の通りである。

(1) メンターによる研究テーマに基づいた研究授業

メンターが研究テーマ(「対話的な学びを取り入れた授業」「教科における探究的な学び」等各教科で共通に取り組めるテーマ)に基づいた研究授業を実施。若手教員をはじめ広く参観を求める。時期は、授業公開週間の直前又は若手教員の初任者研修等としての研究授業の直前とする。

(2) 若手教員による研究授業

メンターの研究授業を受けて、授業公開週間等を利用して若手教員が研究授業を行う。その際、メンターが実施した研究授業のテーマを自身の教科に反映させて授業を行う。授業変更を行い、研究授業は1日ないし2日間のうちに集中的に実施し、「若手教員育成のための積極的な参観・指導」を全教員に呼びかける。

(3) 研究協議

若手教員にメンターが加わり、研究授業を振り返りながら協議を行う。教科の枠を超えて研究協議を行うことにより、教科専門的な知識にとらわれず、「教え方」「学びの在り方」に焦点化した授業研究の風土を培う。また、若手教員以外にも広く参加を募るとともに、研究授業や協議の内容についてメンター又は若手教員が資料としてまとめて発信し、授業改善の取組の全校への波及をめざす。

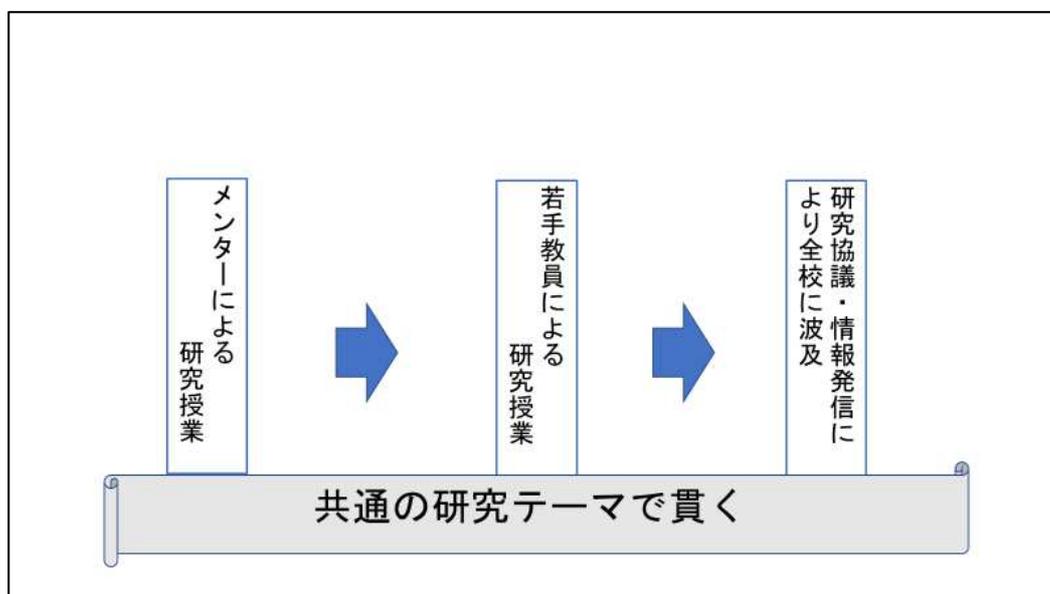


図3 授業改善モデルの流れ

このモデルについて、B高校で筆者がメンター役を担い、試行を行った。ただし、研究協議の時間は取れなかったため、若手授業参観後の「ミニ指導助言」を行ったのみである。それでも授業公開中の若手教員の授業では対話を取り入れた取組が多く見られ、メンターの手法を参考にしてみたという声もあった。

(4) コミュニティ・スクールの仕組みを生かした取組の充実

前述の授業改善モデルをさらに効果的に推進していくためには、コミュニティ・スクールの仕組みを生かし、「外の風」をモデルの中に注ぎ込むことも重要である。学校運営協議会との連携により、次の取組を加えることで授業改善のさらなる充実を図っていく。

① 学校運営協議会委員による研究授業参観・研究協議参加

若手教員による研究授業とその研究協議を学校運営協議会開催日に実施することにより、委員による授業参観や学校運営協議会での研究協議が可能になる。B 高校では現在 2 名の大学教授を委員に任命している。教科教育法などを専門とする大学教員を委員に選任することで、研究協議に専門的な知見を取り入れることも可能であるし、中学校での授業実践に明るい中学校長や市教委関係者、地域住民など様々な視点から授業に対する評価・批評を受けることは授業改善の充実につながると考える。

② 中高連携による授業改善の推進

現在、B 高校の学校運営協議会では、地区の中学校長協会を代表する立場で中学校長を委員に任命している。それを生かし、中高の円滑な接続の観点や義務教育段階での優れた授業実践を高等学校に取り入れる観点から、前述の授業改善モデルに中高連携の視点を取り入れることが有効であると考えられる。

学力向上推進リーダー⁴等の中学校の教員を高等学校に招くだけでなく、高等学校の教員が中学校を訪問し、授業の様子、中学生の学びの実態を知ること重要な取組であり、高等学校教員の授業改善に資するものであり、これまでの高等学校の授業研究に関するメンタル・モデルを改善する働きをもたらすであろうと考える。

前に示した授業改善モデルの流れ(図3)に上述のコミュニティ・スクールの取組を加えると、授業改善が外に開かれることが見て取れる(図4)。

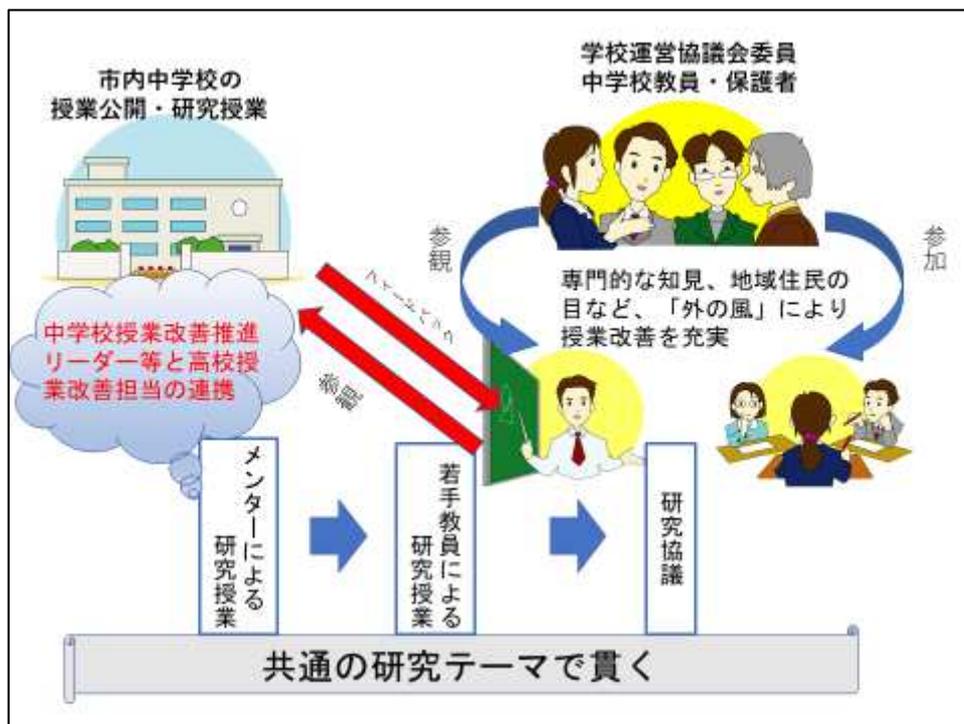


図4 コミュニティ・スクールの取組を加えた授業改善モデルの流れ

この取組により、「大学入試対策においては知識の獲得が重要であり、そのための最も効率のよい方法が講義型の一斉授業である」や「高等学校では各教科の専門性が高く、教科の枠を超えた授業研究は意味をもたない」といったこれまでのメンタル・モデルの改善を図る。

また、若手教員のチーム学習の中で個々のビジョンを高めるとともに、その取組を発信し、全校に波及させることで「主体的・対話的で深い学び」の中で生徒の自己実現を果たすという学校全体の共有ビジョンの確立にもつなげていくことが重要である。

図3、図4について「学習する組織」のシステム思考を踏まえて分析すると、シングル・ループの授業改善がダブル・ループの取組に変化していくことが見て取れる。

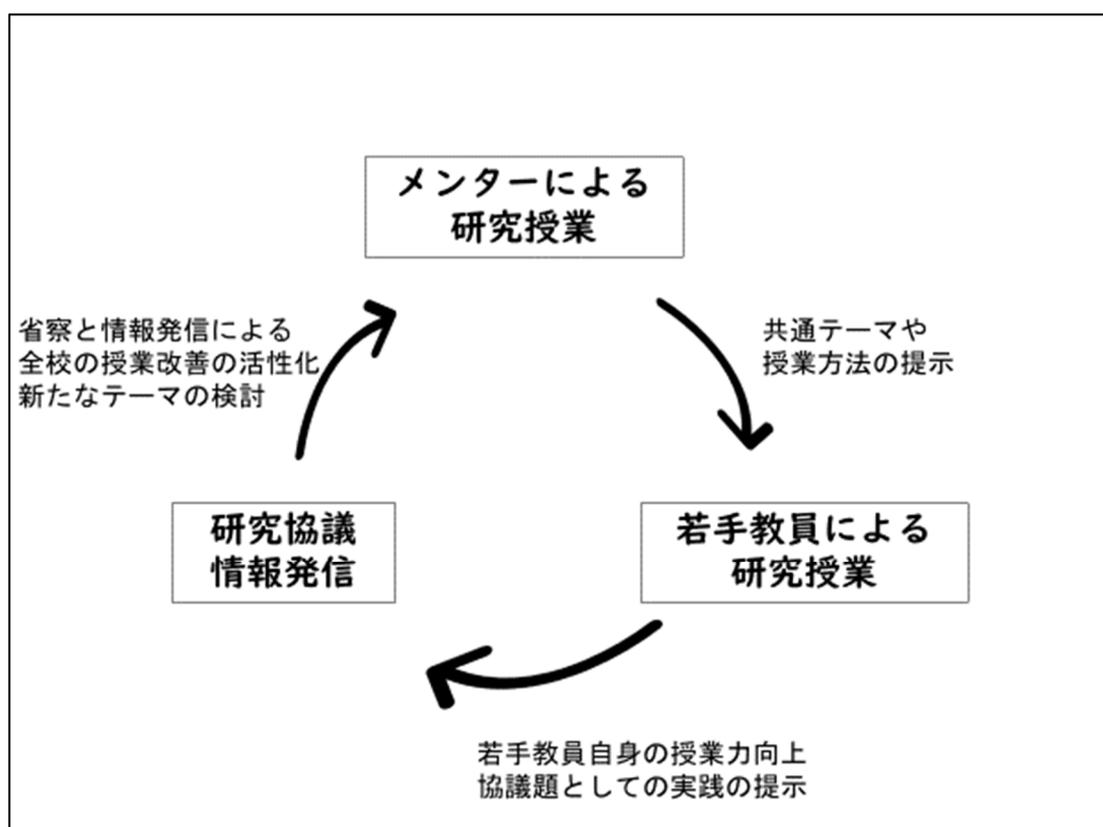


図5 図3のループ・モデル化（シングル・ループ）

メンターによる、研究テーマに基づいた研究授業の提示は、学校全体としての授業改善に対する共有ビジョンの提示となるとともに、これまでのB高校におけるメンタル・モデルの改善を促すものとして設定される。

また、若手教員による研究授業は、若手教員自身の授業力向上に資するとともに、実践的研究として、学校全体に授業改善の動き、ビジョンを波及させる役割を担う。

その研究授業を基にした研究協議やその内容の情報発信は、ビジョンの共有・メンタル・モデルの改善等の効果をもたらし、学校全体の授業改善の取組を活性化させる。また、若手教員の取組が全校の授業改善の装置となることが、若手教員の自己マスタリーを伸長させることは先進校の取組でも確認されている。

次に、ここに学校運営協議会との連携の取組を加えたループ図を示す。

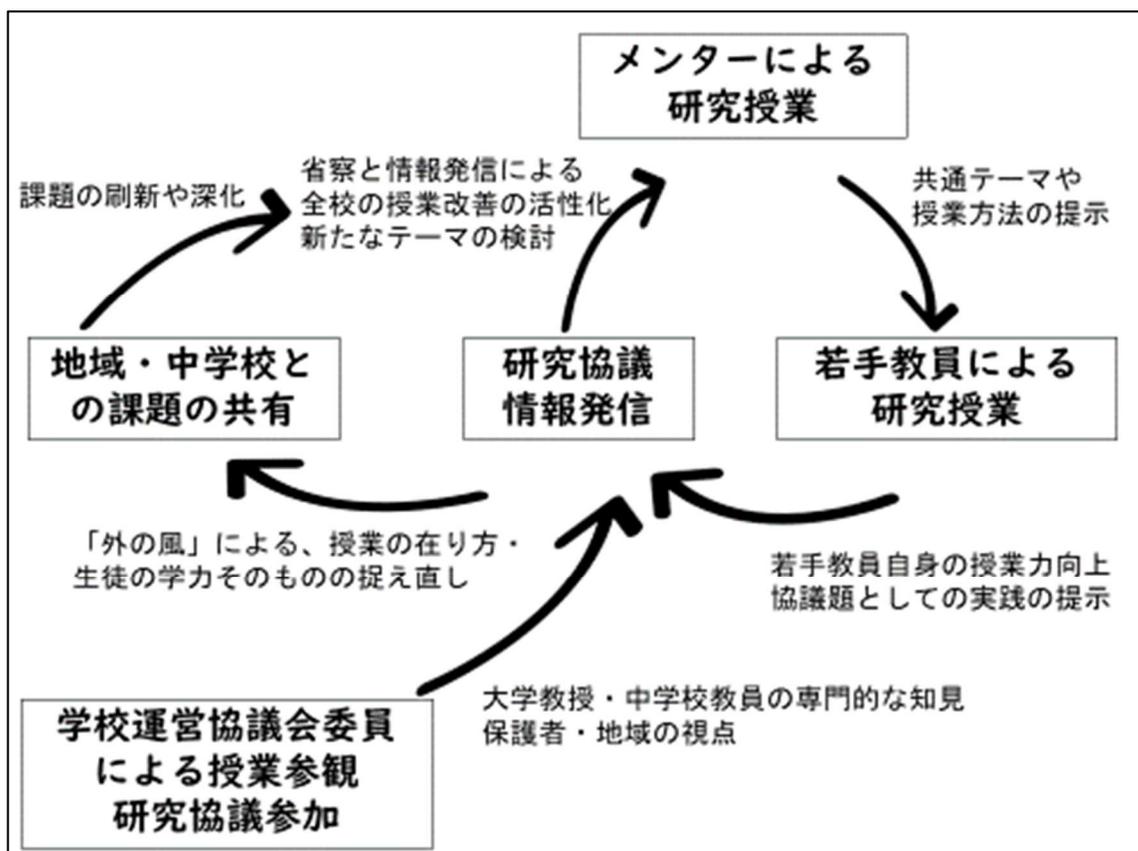


図6 図4のループ・モデル化 (ダブル・ループ)

研究授業、研究協議への学校運営協議会委員等の参加により、協議の視点として「専門的な知見」「中学校の学習状況」「保護者・地域の視点」等の様々な知見が加わり、校内での閉じた研究協議と比較したとき、「授業の在り方」や「生徒の学力」等のメンタル・モデルが大きく改善することが期待される。その改善が授業改善における課題の刷新や深化を促し、授業の省察の深まり、研究テーマの革新性がより高まるであろうというのが、このループ図から導き出される仮説となる。

センゲ (2011) では、アメリカ合衆国アイオワ州の学校の事例がとりあげられている。それは、学校改善に向けて「学習するコミュニティ」を構築する取組であり、定期的に地域のダイアログ (対話会) を開くことで、教師や親だけでなく、地元企業の職員や町の職員など、多くの人が集まり、学校の課題について話し合い、その改善を実行できる組織が構築された、というものである⁵。いわば、コミュニティ・スクールの原型ともいえるものであり、その中で述べられている「地域社会であると同時に学校であり、学校であると同時に地域社会である⁶」という言葉は、まさに「学習する組織」とコミュニティ・スクールの仕組みの適合性を示すものではないかと考える。今後、コミュニティ・スクールとしての学校改善に向けては、両者の融合について研究を進めていくことが有効であるのではないかと考える。

おわりに

変化の激しい社会の中で、学校教育に求められる課題は多様化している。しかしながら、やはり学校の基盤が生徒の学習とそれを支える授業にあることはこれからも変わることは

ないであろう。授業の形や概念が変わっていったとしても、それを学校の第一義として捉え、
不断の授業改善に取り組み続ける姿勢は学校として不変のものであるべきであり、その実
践に向けた研究を今後も進めていきたい。

【註】

- 1 織田 (2011)、望月・西之園・坪井 (2013) 等
- 2 「どのように世界を理解し、どのように行動するかに影響を及ぼす、深く染み込んだ前提、一般概念
であり、あるいは想像やイメージ」(センゲ (2011)、p.41)
- 3 「継続的に私たちの個人のビジョンを明確にし、それを深めることであり、エネルギーを集中させる
こと、忍耐力を身につけること、そして、現実を客観的に見ることである。」(同上、p.40)
- 4 A 県の学力向上施策の中で、公立小・中学校に配置されている教員。児童生徒の学力向上を積極的に
推進するため、地域内の学校を継続的に訪問して、授業提供や授業改善への指導・助言を専門的に行う。
- 5 センゲ (2011)、pp.442-446
- 6 同上、p.445

【引用・参考文献等】

- 1 織田泰幸「『学習する組織』としての学校に関する一考察-Shirley M. Hord の「専門職の学習共同体」論
に注目して-」『三重大学教育学部研究紀要』第 62 巻、pp.211-228、2011
- 2 ピーター・M・センゲ『学習する組織』英治出版、2011
- 3 望月紫帆・西之園晴夫・坪井良夫「チームで推進する授業研究の研修プログラムの開発事例」『日本教
育工学会論文誌』37 巻第 1 号、pp.47-56、2013
- 4 文部科学省『高等学校学習指導要領（平成 30 年告示）解説 総則編』東洋館出版社、2019
- 5 文部科学省「高等学校学習指導要領の改訂のポイント」(web・最終閲覧日：2020 年 3 月 3 日)
URL : https://www.mext.go.jp/content/1421692_2.pdf

※ その他に、A 県立 B 高等学校及び D 県立 E 高等学校の各種資料、それぞれの県、市のウェブ・ペー
ジ等を参照しております。