

教育委員会の学力向上策におけるリーダーシップの研究

奥山 茂樹*・廣瀬 真琴**・
下古立 浩***・山元 卓也****
(2017年10月24日 受理)

A Study of Academic Improvement of the Leadership Board of Education

OKUYAMA Shigeki, HIROSE Makoto, SHIMOFURUTACHI Hiroshi,
YAMAMOTO Tatsuya

要約

本研究では、教育委員会の学力向上に向けた政策的取組の現状と課題や、各学校に与えている影響について、①これからの子供たちに育みたい学力、②市教育委員会の学力向上に関する施策及び指導・助言等で刺激を受けていること、③各学校の学力向上における重点的な取組、④今後さらに推進したいことの観点に基づいて整理・分析し、教育委員会の学力向上策におけるリーダーシップについて論考した。

その結果、管理職が育成を図っている学力は、我が国が育成を目指す学力と合致した見解を示していること、教育長・学校教育課長・指導主事の働きかけは、理念から具体のレベルまで、多面的に展開されていること、各学校は学力向上に全校体制で取り組み、課題を共有・確認しながら授業改善を進めていること、教育委員会のリーダーシップについて、多くの学校が現状に満足していると解釈できることが分かった。分析手法としては、共起ネットワークの検出(サブグラフ分析)を行い、A市において育まれている学力、各学校の管理職が刺激を受けている教育長をはじめとする教育委員会の働きかけを総合的・有機的に整理・分析しながら、その成果と課題、改善の方向性について論じた。

キーワード：教育委員会、学力向上施策、リーダーシップ

* 鹿児島大学教育学系 准教授

** 鹿児島大学教育学系 准教授

*** 鹿児島大学教育学系 准教授

**** 鹿児島大学教育学系 講師

1. 研究背景と目的

平成 25 年 12 月の中央教育審議会「今後の地方教育行政の在り方」(答申)において、教育委員会の執行機関の性格を抜本的に改め、地域の教育のあるべき姿や基本方針について審議することの重要性とともに、教育行政力を高めるために教育職、行政職双方の職員の資質向上の必要性が示されている。特に、指導主事等教育職の職員について、行政的な仕事をこなすことで精一杯になることなく、専門職として教育現場に対するリーダーシップを発揮できるよう、資質向上に努めることが求められている。

この答申を受け、約 60 年ぶりの抜本改革と言われている「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」が改正され、平成 27 年 4 月から施行された。この改正は、法制定当初の趣旨を維持しつつ、地方公共団体の長、教育委員会及び教育長の役割や位置付けにおいて大きな見直しを行うものであった。この改正に関し、河野(2016)は、教育委員会自らの地域課題に即した施策の必要性とその社会からの要請を提起している。また、盛岡(2016)は、都道府県教育委員会や市町村教育委員会は、法令や条例などの範囲内で、地域の実情に応じた教育施策を推進する必要性を提起している。

そこで本研究では、教育委員会の学力向上策の現状を事例的に確認した後、各学校の管理職が教育委員会の方針や施策、指導・助言をどのように受け止め、自校の学力向上策にどのような影響を与えているか整理・分析し、教育委員会の学力向上策におけるリーダーシップの実際や展望について論考することを試みるものである。

2. 研究方法

本研究では、鹿児島県 A 市の教育委員会の学力向上に向けた政策的取組の現状と課題や、各学校に与えている影響について分析・考察した。その際、各小・中学校の管理職に①これからの子供たちに育みたい学力、②市教育委員会の学力向上に関する施策及び指導・助言等で刺激を受けていること、③各学校の学力向上における重点的な取組、④今後さらに推進したいことの観点に基づいて整理した。これは、現在、学力問題は依然として地方教育行政の大きな政策課題の一つであり、県教育委員会をはじめとして各市町村教育委員会において様々な学力向上策に取り組んでいることから、学力向上に関する教育委員会のリーダーシップを分析するに適していると考えた。

分析の対象としたのは、A 市教育委員会及び管内 21 の公立小中学校の管理職である。A 市は学力向上日本一を目指し、教育委員会がビジョンを明確にし、多角的・多面的な視点から様々な実効性ある施策に取り組み各学校をリードしている状況が、鹿児島県教育委員会主催の「鹿児島の未来を拓くシンポジウム」において報告されるなど、対象として適していると判断した。

まず、上述した観点に基づき、小中学校の校長及び教頭に記述式の調査を実施し、その記述内容を確認するとともに、その概要を整理した。次に、概要を基に KHCoder を用いて、共起ネットワークの検出(サブグラフ分析)を行った。KHCoder の開発者樋口は、「ネットワーク上で

相対的に強く結びついているグループを自動的に探すというものです。ネットワーク全体から見れば、その部分は相対的に強く結びついているのです」と解説している。本研究では、この手法により、相対的に強く結びついているグループを検出し、A市において育てられている学力、各学校の管理職が刺激を受けている教育長をはじめとする教育委員会の働きかけを総合的・有機的に把握することを試みた。

3. 結果

3.1. 各事例における具体

以下の表は、A市の21小・中学校の管理職を対象に、先の観点に基づいた調査を整理した結果である。

表1 これからの子供たちに育みたい学力

校長	<ul style="list-style-type: none"> ・活用力（思考力） ・確かな基礎学力と活用力 ・実社会で活用できる汎用的能力 ・基礎的・基本的な知識・技能 ・思考力・判断力・表現力等の能力 ・主体的に学習に取り組む態度 ・自分の意見や考えをしっかりと持ち、国際社会の中で対応できる資質や能力をもった児童 ・これまでに学習してきたことや経験したことを生かして、自ら問題を解決していける力 ・義務教育における「確かな学力」（基礎学力）と将来の自己実現のための「生きて働く知恵」（活用力） ・思考力・判断力・表現力（学習指導要領の根本） ・自ら学び、考え、問題解決する力 ・情報を活用し、社会の動きに対応する力 ・思考力、判断力、表現力 ・義務教育で身につけるべき基礎的・基本的な知識・技能とその活用力（知のネットワーク） ・非認知的能力（特に自制心や簡単にあきらめない心） ・学んだ知識や技能をもとに、思考力や判断力、表現力を育てていきたい ・確実な基礎学力（読み・書き・計算） ・直面する課題等に対して、自力で解決しようとする意欲と能力 ・課題解決へ向け、自ら必要な情報を収集・整理しながら課題解決を図っていく力・解決へ向け、習得した知識・技能を活用して課題解決を図っていく力・自分の考えや思いを表現することができる力 ・基礎的・基本的な知識・技能 ・それらを活用して課題を解決する力 ・学びに向かう力（学習意欲） ・将来の夢や目標に向かって、自分で課題を見付け、自ら学び、他者との交流を通して主体的に判断・行動し、問題解決する資質や能力 ・コミュニケーション能力 ・基礎学力（言語、数量、情報等）、思考力（問題解決力・発見力・創造力、論理的・批判的思考力、メタ認知・適応的学習力）、実践力（自立的活動力、人間関係形成力、社会参画力）など多様な力を育成しなければ本来の学力にはならない。
教頭	<ul style="list-style-type: none"> ・学力等々における以前の基本的な生活習慣の確立と保護者の子どもの生活環境の確立 ・児童の生活力 ・知識や技能に加えて、学ぶ意欲や、自分で課題を見付け、自ら学び、主体的に判断し、行動し、よりよく問題を解決する資質や能力 ・まずは、基礎・基本が大切だと考える。特に、低学年期の読み・書き・語彙をしっかりと身に付けることが大切だと考える。また、算数では、数の概念をしっかりと指導して欲しい。その上で、各学年の目標となる事項をしっかりと身に付けることが必須だと考える。 ・基礎的・基本的な知識・技能・思考力・判断力・表現力等の能力・主体的に学ぶ楽しさ ・変動する社会状況に柔軟に対応し、国際社会の中で生き抜く資質や能力をもった児童 ・自ら学びを深めていこうとする力 ・自ら課題意識をもち、様々な考え方を活用し、友達と学び合いながら、主体的に問題解決できる生きて働く力 ・自ら学ぼうとする力、自ら学ぶ力、学んだことを生かす力 ・自ら課題を把握し、解決に向けての方法を考え、最後まで根気強く取り組むための学力

教頭	<ul style="list-style-type: none"> ・課題解決に必要な基礎・基本の学力（聞く、話す、書く、計算する） ・多様な考えの中から自分の課題を解決するのに最も適した方法を見つける力 ・自ら主体的に課題を見付け、あらゆるものを活用したり他者と協力したりしながら課題を解決し、それを分かりやすく表現する力 ・自分の考えや思いを発信する力・相手の意見を受けとめ、自分の考えと照らし合わせてより新しい考えを生み出す力 ・言語力・論理的思考力 ・主体的な問題解決能力・多様な問題解決能力 ・十分な知識と技能（生きて働く基礎的・基本的な学力） ・直面した課題に対応できる、1を活用した思考力・判断力・表現力・主体的に学びに向かう力や多様性の尊重と協働性の涵養 ・課題に出会ったときに、自ら学ぼうとする学びのモチベーション ・課題解決に必要な情報を収集・整理し、身に付けた知識・技能を活用して課題解決を図っていく力 ・課題解決に必要な情報や条件を選択し、解決方法を検討しながら課題解決を図っていく力・自分の思いや考えを相手や状況等を踏まえ、適切に伝える（表現）ことのできる力 ・日常生活を営むうえで必要最低限な基本的な知識や技能 ・全国学力・学習状況調査等の本年度から過去三ヶ年分における結果を考察したところ、本校では、基礎的・基本的な学習の定着に課題がある。そこで、生徒が主体的・対話的で深い学びを推進できるような授業改善を実践し、計画的・継続的な学習環境を構築して、知識の理解の質を高め、「確かな学力」を身につけさせたい。 ・知識や技能はもちろんだが、学ぼうという意欲や自ら考え判断し、行動するする力を育みたい。 ・コミュニケーション能力
----	--

表2 市教育委員会の学力向上に関する施策及び指導・助言等で刺激を受けていること

項	校長	教頭
教育長	<ul style="list-style-type: none"> ・校長会における教育長の「学校の責務」についての講話 ・校長会における教育長の講話の内容と語り口には、いつも素直に心に響くものがある。講話の初めに折々の花について話されるのは、興味深く、自らもまねをしたい。 ・校長研修会や個人面談等における教育長の校長の役割や期待すること等についての講話 ・校長会における教育長の講話 ・毎回の校長研修会において、学力向上対策に関する項目があり、教育長講話、学校教育課長、指導主事のそれぞれの立場からの授業力向上等に関する指導・助言 ・教育長の、校長として、教師としてのあり方に関する講話 ・教育長指導講話（経営者としての心構え等） ・教育委員会訪問 ・学力向上に対する教育委員会の校長面談 ・校長会における教育長等の学力向上に対する講話及び指導 ・市こころざしアップ校長研修会での教育長、学校教育課長からの指導、及び指導主事からの学力向上に関する施策についての説明 ・校長研修会における教育長の「管理職としての学力向上の在り方」等の講話 ・研修会における教育長の校長のやる気・本気度についての講話 	<ul style="list-style-type: none"> ・教頭会における教育長の「教頭の心配り」や「学び続ける教頭」等の講話 ・教育長の「子どもにきちんとした学力を付けることは学校の責務」についての講話 ・教頭研修会における教育長の講話 ・市が掲げる「学力向上日本一」の姿勢を微塵も崩さず、様々な角度から仕掛けをし、管理職の意識を高める指導や助言 ・教頭会における教育長や学校教育課長の校長の補佐としての教頭の役割についての講話・指導等 ・教頭研修会における教育長の教頭としての心構えや自らの実践についての講話 ・教頭会における教育長講話 ・市教頭研修会における教育長先生の植物のお話、「教頭の心配り」のお話、「先生と話して居れば小春かな」のお話 ・教頭会における教育長の市民の声・教育施策 ・教頭としての心構えについての講話 ・最初の教頭研修会で紹介のあった志布志市の歴史についての講話 ・学校訪問における「直面する課題」への取組に対する指導 ・教育長による教頭としての資質や姿勢についての指導（職員指導を円滑に効果的に進めるための教頭としての人と成りの在り方等） ・夏休みの管理職合同研修会での具体的な数値等をもとにした講話 ・市教頭研修会における教育長の各学校の取組の紹介や目指すべき学校像等の講話 ・教育長の講話や指導 ・教頭会における教育長の黒木隆之元町長、森信三先生、「先生と話しておれば小春かな」のお話
課長	<ul style="list-style-type: none"> ・学校教育課長の「こころざしの風」学校教育課長の「こころざしの風」 	<ul style="list-style-type: none"> ・学校教育課長の「教頭として」「学校経営補佐として」の姿勢や心構えに関する指導

課長	<ul style="list-style-type: none"> ・「こころざしの風」は、校長室便りのヒントにした り、職員会議等の自らの話に付け加えて話したりし ている。 ・学校教育課長が定期的に発行する「こころざしの 風」での校長職の在り方等に関する情報提供 ・学校教育課長の校長としての姿勢や心構え等に関す る指導 ・市教委の指導全般 ・指導課長の経営学的視点や危機管理的な視点に立っ た指導 ・学校教育課長指導（「こころざしの風」も含む） ・学校教育課が出される「こころざしの風」 ・学校教育課長の学校教育課便りを通した校長とし ての心構え ・学校教育課長のチームとしての教職員集団のモチ ベーションを高めるための指導 ・学校教育課長発刊の「こころざしの風」による助言 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・定期的に出される学校教育課長の「こころざしの 風」 ・学校教育課長の管理職として職員の資質向上を図る 努力についての講話 ・学校教育課長の教頭としての心構えに関する講話 ・教頭研修会の学校教育課長、及び指導主事の、市に おける取組の具体的な説明 ・学校教育課長の「志の風」 ・学校教育課長からの「こころざしの風」。職員にも 回覧している。 ・課長の「社会の動向を活かす」学びの姿勢、読書の すすめ。 ・学校教育課長による教頭としての資質や姿勢につい ての指導（職員指導を円滑に効果的に進めるための 教頭としての人ととなるの在り方等） ・学校教育課長の講話や指導・指導主事の実態をもと にした具体的な取組例 ・市が掲げる「学力向上日本一」の姿勢を徹底も崩さ ず、様々な角度から仕掛けをし、管理職の意識を高 める指導や助言
指導 主事等	<ul style="list-style-type: none"> ・指導主事の「そろえる」をキーワードにした取組に ついての説明 ・指導主事の学力向上施策についての説明や指導・助 言 ・指導主事の学力向上施策についての説明や指導・助 言 ・指導主事の今日の教育課題に対応するための指導・ 助言 ・指導主事による具体的指導 ・授業研究での指導主事の指導・助言 	<ul style="list-style-type: none"> ・指導主事の「確かな学力の定着に向けた取組」等の 説明及び指導・助言 ・教頭研修会における指導主事からの県や市の施策に ついての説明 ・校内研修等における指導案検討会での指導主事の指 導・助言 ・研究授業、授業研究における教科の本質を踏まえた 指導・助言 ・職員研修における教科・領域の指導及び指導助言 ・テレビ会議システムについての指導助言 ・指導主事の魅力ある学校づくり調査研究事業 ・指導主事による、データを基にした学力向上等に関 する指導・教頭研修会における事例発表を通した指 導 ・指導主事の市教頭研修会での確かな学力の定着に向 けた指導・助言。 ・指導主事の校内研究授業に対する指導・助言。 ・指導主事の服務指導、学力向上、魅力ある学校づく り出前講座の活用。 ・指導主事の実態をもとにした具体的な取組例
施策他	<ul style="list-style-type: none"> ・市教委の指導全般 ・教育委員を含めた面談 ・全国学力・学習状況調査結果を受けての校長面談に おける教育委員等からの指導・助言 ・学力向上策についての各学校の取組状況の説明 ・教育委員との面談 ・校長研修会での各学校の実践事例発表 ・市教育講演会及び志学塾での講話 ・学校経営研究会による指導 ・年度当初における教育委員会訪問 ・第Ⅳ期魅力ある学校づくり調査研究事業 ・校内研修での講師派遣（特に大学との連携は職員へ の効果が大きい） ・市校長研修会での学力向上に向けての各学校の事例 発表 ・市の学力向上に関する施策等非常に刺激を受けてい る。 ・市教育委員会主催の各種教育講演会 ・校長研修会等で出される管理職どまりの各種調査の 結果一覧 	<ul style="list-style-type: none"> ・全国学力学習状況調査及び鹿児島定着度調査結果分 析資料 ・教頭研修会及び校長研修会における資料 ・全国学力学習状況調査や鹿児島学習定着度調査の本 市の結果を受けた喫緊の課題 ・グラフ作成ソフトの活用による授業改善 ・かごしま学力向上Webシステム（今週の間）配信 情報の提供 ・各種検査等の分析 ・研修会等への提出物についての指導助言や推敲 ・県新任教頭研修会で、教育次長先生が、「教頭を やってよかったと思う日が必ずくるから」と言っ てくださった言葉 ・教頭研修会における他校の教頭との情報交換 ・校内研修に外部講師を派遣していただいたこと。 （１学期、大学教授を派遣していただいた授業研 究） ・校長・教頭合同研修会における「教育講演会」 ・市教育委員会主催の「志アップ教育講演会」 ・市教頭研修会における、他の学校の取組についての 事例発表

表3 学力向上策の重点的な取組とその理由

項	学力向上策の重点的な取組	その理由
校長	<ul style="list-style-type: none"> ・思考・表現力 ・「終末ベーシック～考えさせる授業への転換」の実践 ・学力検査等で子ども一人一人の学力の実態を把握し、担任だけでなく教頭を中心に個別指導が必要な子どもにはT・Tで授業中の個別指導や放課後の補充指導を行っている。平行して、WISCⅢ等の検査を実施し、保護者との教育相談を継続し、特別支援学級への入級指導も行っている。また、めざす授業について、授業参観を通して、繰り返し共通実践事項についての確認を行っている。 ・市の授業モデルに基づく自校の共通実践事項「授業づくりチェックポイント10」の徹底（特に、終末時の練習問題を解く時間の確保） ・全校体制での学力向上プログラムに則った取組。特に、算数科における習熟度別学習クラス編成と基礎基本の定着、学習過程における対話的な深い学びの取組。 ・「学力向上を図る4つの柱」を意識した授業実践 ・教師の授業力向上 ・活用力をつけること ・教育の情報化による授業の工夫・改善 ・授業改善（特に、考え・意見の交流・学び合い） ・「〇〇の授業5カ条」を基本にした子どもたちが考え、解決していく授業（明確な課題意識・教師の語りすぎ禁止・まとめて終わらない授業等） ・児童にやる気と見通しを持たせる授業づくり ・NRT結果（2年以上）をもとに個別の期待点を出し、全ての単元テスト等において結果が上回るよう意識して授業及び補充指導に取り組む。（全学級・全児童が対象） ・週末課題（今週の間一問）や「よむのび教室ワークシート」「日記指導」を通した思考力・表現力の育成 ・学力向上委員会を毎月実施し、学力向上に関する課題の共有や具体的な方策の協議、毎週提示している授業改善項目の確認等を推進している。 ・授業改善を含め、全校体制で学力向上を図るため、学力向上委員会を毎月実施し、課題の共有や具体策についての協議や全体への提案を行う。 ・現在、教師集団の指導方法改善を進めながら、基礎・基本の学力の定着させるためにも学業指導の徹底を重点課題として取組んでいる。 ・わかる授業の実践をととして生徒指導上の課題解決を図ること ・諸検査の過去問（今週の1問含む）を授業や課題で計画的に活用。（2学期から解説まで） 	<ul style="list-style-type: none"> ・基礎的・基本的内容の習得はできつつある。基礎的・基本的内容を生かした思考力を高めたいから ・これからの時代をたくましく、楽しく生きぬく力を付けさせるには、授業改善が最も重要と考えているため ・一人一人子どもに徹した指導が重要である。平均の数値にだまされることなく、アンダーアチーバーをなくすことを目標に学力向上に力を入れていきたい。 ・終末時の練習問題を解く時間を確実に確保することにより、学習内容の定着を確認するため。 ・算数科の基礎学力の定着が弱い。思考力や判断力、表現力が弱く、B問題を苦手としているため。 ・4つの柱を意識した授業実践をすることで、教師一人一人の授業力が向上するとともに、子どもの学力の定着度が向上すると考える。 ・個々の教師の授業力向上が学力向上の礎（基本）であると考えているから。 ・今、求められている力だから ・社会の変化への対応 ・主体的で深い学びの実現 ・小規模校における他校との連携 ・ペア・グループ、全体と交流のある授業が展開できつつあるが、考え・意見の発表にとどまっている。単なる発表ではなく、「一つにまとめられないか」「よりよい考えは」等視点をもったものとしたい。そうすることにより、思考力・表現力等が身に付いていくと考える。 ・様々な点で受け身になっている子どもが多い。「学んでいく」という姿勢を身につけさせたい。またそのことにより非認知能力も高めていきたい。 ・学び手が、受け身でなく、主体的に関わることが学力向上につながっていく。そのために、何を学び、何が分かるようになったかなどを子ども自身が実感できる授業をつくることが大切である。 ・全ての児童の学力の定着及び向上を図るため。 ・昨年度の鹿児島学習定着度結果から活用問題、全国学力・学習状況調査結果から国語Bがそれぞれ課題として明らかになったため。 ・本校は、各教科1名の指導体制であるため、教科部会等での授業改善の機会が持てない。それで、各教師が課題を共有し、具体策を共通理解し、全校体制で学力向上に取り組んでいくため。 ・生徒が、授業に集中して取り組める雰囲気づくりと環境整備を進め、生徒が安心して学習できる「居場所づくり」ができる事によって、学力向上へ向けての教師の組織力が生まれ、そのことが指導方法改善を進める大きな力となると考える。 ・学力は、生徒の将来の進路選択の幅を広げるために不可欠である。現在生徒指導上の課題を抱えている生徒は、学力不振にあえいでおり、これは家庭の経済状況とも関連がある。こうした負の連鎖から脱出するために、3の取組を重視しているものである。 ・基礎学力だけの定着を徹底させても、思考・表現は身に付かない。思考・表現を中心とした学習活動の中で、基礎・基本の定着を図らなければ、本来の力にはならない。

<p>教頭</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・授業力向上と児童ひとり一人への補充指導の充実 ・「終末ベーシック～考えさせる授業への転換～」の実践（考えの記述の場の設定，話し合い・説明〈発表〉の場の設定，教師の説明の精選，1単位時間で完結する授業） ・各種学力検査の分析を活用した個に応じた指導の工夫と授業の充実 ・共通実践事項「授業づくりチェックポイント10」の共通実践の徹底 ・全校体制での学力向上プログラムに則った取組。特に，算数科における習熟度別学習クラス編成と基礎基本の定着，学習過程における対話的な深い学びの取組 ・学力向上を図る4つの柱 ・どの子も一問アップを目指した指導法改善 ・ICT機器の有効活用 ・①グラフ作成ソフトによる授業改善 ②テレビ会議を活用した授業 ③パワーアップタイム（学力向上）による基礎・基本の定着 ・「〇〇10カ条」の徹底と「〇〇小授業のポイント」の実践（授業におけるICTの効果的な活用） ・「わかる・できる・考える」授業への改善・学びの羅針盤，終末ベーシック，「Aの授業モデル」の活用 ・「確かな学力」の定着・本校の共通実践「〇〇の授業5カ条」を基にして，「終末ベーシック3」による「グラフ作成ソフト」を使った授業改善を全職員実施し，職員研修を通して情報共有・個の授業改善，主体的な授業展開を図る。 ・聞く・話す・書く能力を高める国語科指導の充実 ・知能検査・NRT結果をもとに，全児童（2年以上）の学力期待点を出し，全ての単元テストで期待点を上回るように意識した授業や補充指導を行っている。（一人ひとりに寄り添い，自尊感情と達成感を教児共に醸成させている。～授業改善への一歩） ・週末課題（今週の一問）及び「よむのび教室ワークシート」を活用した思考力・表現力の育成 ・学力向上委員会を毎月実施し，学力向上に関する課題の共有や具体的な方策の協議，毎週提示している授業改善項目の確認等を推進している。 ・学校の研修テーマを踏まえた習得（学習目標の設定）と活用（課題解決場面の設定）のサイクルを組み入れた授業への改善と学習のしつけの徹底 ・鹿児島学習定着度調査，全国学力・学習状況調査を踏まえ，計画的に指導方法の改善を推進する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・家庭環境（家庭学習習慣）及び児童ひとり一人の学力保障 ・「終末ベーシック～考えさせる授業への転換～」の実践（考えの記述の場の設定，話し合い・説明〈発表〉の場の設定，教師の説明の精選，1単位時間で完結する授業） ・全校では，NRT等は全国平均並みか越えている状況にある。しかし，個人レベルで見ると学習の躓や低学年の時期の基礎・基本が定着しておらず，個別の支援を要する児童がいる。TT指導などを工夫することによって，授業を計画的に支援することにより個別の指導と授業力の向上を図る取組が本校としては一番効果的であると考えます。 ・児童の実態を考えると，どうしてもドリル的な内容だけが中心になってしまいがちである。学ばしさを味わわせつつ学力を付けていくには，問題解決的な学習の展開が必要であると考えている。 ・算数科の基礎学力の定着が弱い。思考力や判断力，表現力が弱く，B問題を苦手としているため。 ・4つの柱を意識した授業を展開することで，学力向上が図られると考えるから ・どの子も一問アップを目指した指導法改善 ・極小規模校において，学習を効率的・効果的に進めるためには，最も有効な方法の一つであると考えたため。 ・①教師に自分の授業の客観的な把握と授業改善を行わせるため ②少人数授業の課題である「多様な考え方」を理解したり，複数の考え方から自分の課題解決に最も適したものを選ぶ力をつけさせるため ③全ての学習において必要な基礎・基本の定着を図るため ・「全職員で全児童を育てる」支援体制の確立と実践をすることで，共通認識のもとで組織的な取組ができる。 ・「わかる・できる・考える」授業の展開は，学力を付けるだけでなく，交流のスキルを身に付けたり，自己有用感を育んだりすることができると考えるから。 ・全国学力学習状況調査や鹿児島学習定着度調査を踏まえ，指導方法の改善など学力向上を図り，授業において中心発問と補助発問をよく考えて，児童の主体的な授業展開を目指す必要があるから。 ・全国学力・学習状況調査でも鹿児島学力定着調査においても，とりわけ国語の得点率が低い。 ・個々の目標を達成させ，一人ひとりに成就感と達成感を抱かせることで，主体的に学ぶ意欲と姿勢を醸成するため・子ども一人ひとりの期待点達成のための手立てを全担任が意識して取り組むことで，授業改善や個別・補充指導等の善後策を検討されるため。・子ども一人ひとりに「できる」「認められる」を実感させることで，「心のエネルギー」の補充を図るため。（家庭でどれだけ「心のエネルギー」を満たされて学校に来ているかも分からない） ・昨年度の鹿児島学習定着度調査結果より活用問題，全国学力・学習状況調査結果より国語Bがそれぞれ低かったため。 ・本校の学校規模では，教科担任が全学年を一人で受け持つことが多く，生徒に対する課題の共有や教科内での授業改善に対する研修を深めること等が，活発に行われていない状況にある。そこで，全職員に
-----------	--	---

教頭		<p>よる体制を構築することで、課題解決に対する対策を推進しやすくするために、学力向上委員会を重視している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・これまで、多くの授業で、知識の定着のために教師の説明の時間が多くなり、生徒が思考する時間確保が十分ではなかった。そのため、1単位時間の指導過程に必ず学習目標を設定し、その目標を解決するための思考や表現する時間を確保し、できた喜びを味わわせたい。 ・国、県が子供たちに必要としている学力をつけたいから。
----	--	---

表 4 学力向上を図る上で今後さらに推進したいこと

	小学校 校長	中学校 校長	校長計	小学校 教頭	中学校 教頭	教頭計	計
教職員の同僚性向上	9	4	13	11	4	15	28
指導法改善	16	5	21	16	4	20	41
カリキュラムの見直し	6	2	8	6	1	7	15
教育委員会等外部機関との連携推進	7	1	8	8	0	8	16
近隣の学校との連携推進	6	2	8	9	1	10	18
研修等の時間確保	7	3	10	6	3	9	19
分掌等の検討	2	2	4	3	1	4	8
保護者や地域との連携推進	11	3	14	10	1	11	25

4. 考察

4.1. 管理職が育成を図っている学力

図1は、管理職の回答(表1)の共起ネットワークである(複合語を処理, 3語以上で作成)。図を見ると分かるように、思考・判断表現、基礎基本、活用力、資質・能力、自ら学ぶ力といった、我が国の生きる力や新たな学習指導要領で育成が目指されている資質・能力に該当するネットワークが形成されている。「基礎的・基本的な知識・技能・思考力・判断力・表現力等の能力」や「将来の夢や目標に向かって、自分で課題を見付け、自ら学び、他者との交流を通して主体的に判断・行動し、問題解決する資質や能力」といった回答が、表1にて確認できる。

これらの回答は、我が国が育成を目指す学力と合致した見解を示していると考えられる。

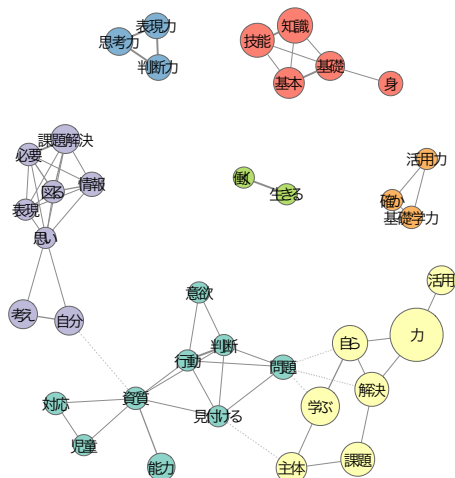


図 1 育成が志向されている学力

4.2. 教育委員会や施策等から管理職への影響

図2は、教育長をはじめとする教育委員会や施策から、管理職が刺激を受けていること（表2）の共起ネットワークである（複合語を処理、5語以上で作成、サブグラフ検出（媒介））。

ここでは、教育委員会に属する教育長、学校教育課長、指導主事といった人物に着目する。共起をみると、教育長、学校教育課長、校長、教頭とが関連し、講話を通して心構え等が伝達されていることが刺激となっていることが分かる。例えば、表2において、「市教頭研修会における教育長の各学校の取組の紹介や目指すべき学校像等の講話」といった回答が確認できる。

定期的に出される学校教育課長の「ころざしの風」も、表2においては言及が多数みられる。

整理すると、教育長と学校教育課長が連帯し、各回における講話や配布物（ころざしの風）を手段として市の教育ビジョンや管理職としての心構えや姿勢といった理念を明確に示していると考えられる。指導主事は、そうしたビジョンを踏まえ、学力向上策や施策について学校に説明や助言を、具体的に行っていると考えられる。例えば表2において、「指導主事による、データを基にした学力向上等に関する指導・教頭研修会における事例発表を通じた指導」といった回答が確認できる。

教育長、学校教育課長、指導主事の働きかけは、理念から具体のレベルまで、多面的に展開されていることが、学校現場から評価されていると考えられる。

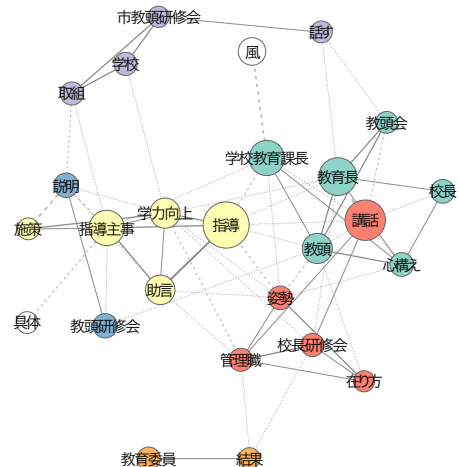


図2 教育委員会や施策等から管理職への影響

4.3. 学力向上策の重点的な取組

図3は、表3における管理職の回答について共起ネットワークを作成した結果である（複合語を処理、4語以上で作成、サブグラフ検出（媒介））。

学力向上に全校体制で取り組み、課題を共有・確認しながら授業改善を進めていることが分かる。表3において「授業改善を含め、全校体制で学力向上を図るため、学力向上委員会を毎月実施し、課題の共有や具体策についての協議や全体への提案を行う」といった回答や、「全職員で全児童を育てる」支援体制の確立と実践を

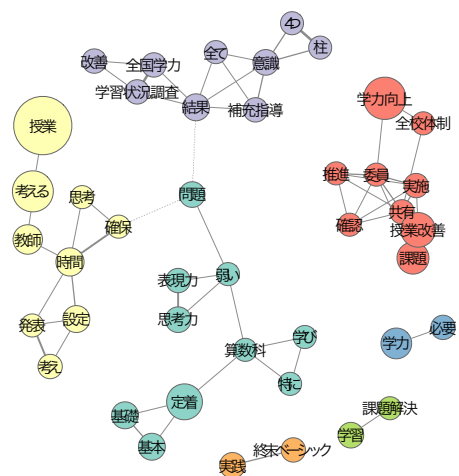


図3 教育委員会や施策等から管理職への影響

することで、共通認識のもとで組織的な取組ができる」といった回答が確認できる。

また、授業において「終末ベーシック～考えさせる授業への転換～」という、当該地区の教育事務所が作成・奨励しているリーフレットに基づく取組が展開している。表3にて、「終末ベーシック～考えさせる授業への転換～」の実践（考えの記述の場の設定、話し合い・説明〈発表〉の場の設定、教師の説明の精選、1単位時間で完結する授業）」が確認できる。

授業の面では、算数科の基礎基本や思考・表現の力を育むことや、発表や考える時間の設定・確保が共有されている。これらは、全国学力・学習状況調査の結果を踏まえた対応を展開していると考えられる。「昨年度の鹿児島学習定着度結果から活用問題、全国学力・学習状況調査結果から国語Bがそれぞれ課題として明らかになったため」といった回答が確認できる（表3）。

4.4. 学力向上策にみる教育委員会のリーダーシップの実際

表4をみるに、「教育委員会等外部機関との連携推進」は、他と比べると、相対的に回答数が低い。また、4.2. 教育委員会や施策等から管理職への影響、つまり教育長、学校教育課長、指導主事の働きかけは、理念から具体のレベルまで、多面的に展開されていることが学校現場から評価されていることを踏まえると、表4の結果は、教育委員会のリーダーシップについて、多くの学校が現状に満足していると解釈しうる。リーダーシップの具体、すなわちここでは教育長、学校教育課長、指導主事、学校の管理職という縦糸は、教育長と学校教育課長の連帯による理念の提示、指導主事による具体の提示という内実によって紡がれているといえる。

5. 展望

ところで、表4をみると、相対的に高い回答数となっているのが、指導法改善と教職員の同僚性向上である。両者が高いのは、指導法の改善を図る際、多くの知恵を共有したり、ともに探究し創出し合ったりするための同僚性の構築が必要となるためであろう。

しかし、学校の規模によっては、校内の教職員数が少なく、ともに学び合う資源が不足しがちになる。日本でも、学校の小規模化や義務教育学校等、学校間連携によって教師が専門的な学習を展開する必要性が、高まってきている。学校の小規模化は、子供たちだけではなく、教師たちにとっても、学び合う相手が校内に乏しくなることを意味するためである。

こうした状況を打破するには、横糸の更なる強化が必要になると考えられる。つまり学区内の各学校の連携を、教育委員会や各校の管理職が促進していく必要があろう。こうした取組は、専門的な学習共同体のネットワーク化を試みるものである（Networked Learning Communities, 以下、NLCsと表記する）。NLCsにより、単独の専門的な学習共同体よりも、さらに豊かな「集合的知恵（Collective Wisdom）」が創出・蓄積される。同時に、NLCsは、集合的知恵やすぐれた授業等を、単独の学校を超えてより広いネットワーク的組織の共有財産とし、それを普及させるという機能をも果たす。言い換えれば、NLCsの発想は、ともすると学校内の固定的なメンバーや、外部から閉ざされた組織体制で、学び合う内容に偏りや停滞感

が生じ、教師が学び続けることが困難になっていくといった課題を抱えた PLC を、維持ないし持続的に発展させる上で、有益なものである（森 2012, Jackson & Temperley 2007）。

こうした NLCs の新展開として諸外国で台頭してきている営みの 1 つが、Instructional Rounds（以下、IR とする）である（廣瀬他 2015）。互いの学校の実践報告のみにとどまらず、互いの学校を訪問し授業を分析し合い、学び合い、改善策といった展望を寄せ合う具体的な仕組みレベルでの展開が、横糸を強化する際の 1 つのアプローチとなろう。

参考文献

- David Jackson & Julie Temperley. 2007. "From Professional Learning Community to Networked Learning Community." Professional learning communities: divergence, depth and dilemmas. Open University Press, pp.45-62.
- HIGUCHI Koichi (2015) 「Re: 共起ネットワークのサブグラフ検出と、コーディングルールについて」, http://koichi.nihon.to/cgi-bin/bbs_khn/khcf.cgi?no=2126&mode=allread (2017 年 10 月 22 日確認)
- 廣瀬真琴・宮橋小百合・木原俊行・森久佳・深見俊崇・矢野裕俊 (2015) 「新たな専門的な学習共同体のネットワーク化としての Instructional Rounds - 授業分析に基づいた学区の教育及び学校改革 - 」, 『教育学論集』4, pp.17-29
- 河野和清 (2017) 市町村教育委員会制度に関する研究—制度改革と学力政策の現状と課題—, 福村出版
- 加藤崇英・臼井智美・鞍馬裕美 (2016) 新訂版教育の組織と経営 - 教育制度改革と行政の役割 -, 学事出版, pp.79-80
- 木田宏 (2016) 第四次新訂【逐次解説】地方教育行政の組織及び運営に関する法律, 第一法規, pp.5-7
- 鹿児島大学教育学部附属特別支援学校 (2014) 「子どもの『学び』から始めるカリキュラム開発 I - 日々の授業と教育課程をつなぐ授業研究の在り方 - 」, 『研究紀要第』20 集
- 森久佳 (2012) 「カリキュラム開発の理論とモデル」木原俊行『学校を基盤とするカリキュラム開発を推進するリーダーのためのハンドブック: その理論と実践を学ぶ』, pp.3-20.
- 奈須正裕・江間史明編著 (2016) 『コンピテンシー・ベースの授業づくり』, 図書文化社
- 高木展郎 (2016) 「これからの時代に求められる資質・能力の育成」とは, 東洋館出版社