



◎「創造・良識・健康」を校訓とし、確かな学力を身に付け、自立的・積極的に生きる人材の育成を目指す。2006年に北海道学力向上推進事業、09年に文部科学省「学力向上実践研究推進事業」の推進校に選ばれ、「確かな学力」の育成に向けた改革に取り組む。

設立

1983(昭和58)年

形態

全日制／普通科／共学

生徒数

1学年約200人

11年度入試合格実績(現浪計)

国公立は、北海道大、小樽商科大、北海道教育大、弘前大、東京大、金沢大、はこだて未来大、青森県立保健大、都留文科大などに40人が合格。私立大は、北海学園大、藤女子大、北星学園大、北海道医療大、法政大、東京農業大、東海大など延べ92人が合格。

住所

〒041-0802 北海道函館市石川町181-8

電話

0138-46-6235

Web Site

<http://www.hakodateryouhoku.hokkaido-c.ed.jp/>

北海道  
函館稜北高校

組織力向上

# 学校組織の活性化と授業の本質的な改革で「確かな学力」を育成

変革のステップ

背景

◎学校組織が硬直化し、改革の機運が生まれなかった。普通科高校として特色を打ち出せず、志願者数は減少傾向へ

実践

◎KJ法で課題を整理、ユニット制の導入で組織を柔軟化。生徒の学力向上につながる授業評価、互見授業を行う

成果

◎前年踏襲を是としない前向きな学校組織へと変革。生徒の進学意欲も向上し、2011年度入試は過去最高の実績

前年踏襲を重んじる風土が学校の停滞を招く

北海道函館稜北高校の改革は、2004年、有志の教師によって「静かに」幕を開けた。

当時の同校には課題が山積していた。進路指導一つとっても、模試は希望者のみを対象とし、分析も行わない。入学時点から生徒や保護者の学校への期待は低く、目標に向けて学力を高めようという意欲を持っていなかった。保護者は、生活指導さえきちんとしてくればよいと考え、大学進学を勧めた教師に対して、「進学させるなら他の高校に行かせた」と言われることもあった。地域からは「特色のない普通科高校」と評価され、志願者数は減少していったのである。

そうした状況にあったが、校内に改革の機運はなかった。異動してきた教師が改革の必要性を訴えても取り組みにはつながらず、学年会議で出された個人の意見や企画は全体の場で議論されることもなく、全てが前年踏襲で進んだ。3学年主任の葛西隆俊先生は次のように話す。「本校は創立29年目の若い学校です。創立間もなく赴任された先生も多く、草創期の先輩教師の苦勞を間近で見てきただけに、学校を変えてはいけないという思いもあったのでしょう。改革に着手しようという機運は生まれませんでした」

## 課題を洗い出し KJ法で難易度順に分類

こうした状況を打破すべく、有志の教師が立ち上がったのが、04年のことだ。課題意識を持った牧野篤校長の呼び掛けで、現在Wisdomプロジェクト委員長を務める福士公一朗先生ら



北海道函館稜北高校  
**岡田敏嗣** Okada Toshitsugu  
教職歴28年。同校に赴任して5年目。教務部長。「モットーは『臨機応変』」



北海道函館稜北高校  
**福士公一朗** Fukushi Koichiro  
教職歴26年。同校に赴任して12年目。Wisdomプロジェクト委員長。「常に『システム思考』で取り組んでいきたい」



北海道函館稜北高校  
**葛西隆俊** Kasai Takatoshi  
教職歴26年。同校に赴任して11年目。3学年主任。「規律ある生活が進路実現の基本となる」



北海道函館稜北高校  
**石黒勝** Ishiguro Masaru  
教職歴25年。同校に赴任して6年目。1学年主任。「生徒一人ひとりと真剣に向き合っていきたい」



北海道函館稜北高校  
**中森賢司** Nakamori Tadashi  
教職歴20年。同校に赴任して8年目。進路指導部長。「結果は困難を乗り越えてやっていく」

6人の教師で「未来構想委員会」が発足した。委員会がまず着手したのは、山積した課題の整理だった。名刺サイズのカードを課題を感じる教師に配り、改善が必要な事項を1枚のカードに一つずつ書いてもらった。そして、課題をKJ法を活用して整理した。

課題は、「古い掲示物がそのままになっている」という小さなことから、「教育課程の整備」「総合的な学習の時間（以下、総合学習）の充実」「分掌の機能不全」といった学校経営に直接かわる内容まで幅広く寄せられた。その数、実に200枚。それらを内容ごとに分け、改善が比較的容易そうなものから、A～Eの5段階に分類した。そして、A・即、対応できる、B・今年度中、C・来年度、D・長期、E・検討不要と振り分けた。

「課題の重要度ではなく難易度で分類したのは、重要度の高い課題は改善に時間が掛かり、改革全体のスピードが遅くなると考えただからです。まずは出来ることから実践して、改善の手応えを多くの先生に感じてもらうことが重要だと考えました」（福士先生）

課題解決に当たっては、基本的に委員会から所管の分掌に依頼する形が取られたが、分掌長の考えによって対応は分かれた。「それは課題ではない」と一蹴されることも多く、委員会でAレベルと判断された課題でも、簡単には解決できなかった。古い掲示物をはがすだけで意見

を言われる、ゴミ箱一つ移動させるのにも人脈を頼って個人的に話をするという具合で、改善は容易には進まなかった。

## 適材適所の組織運営を 実現する「ユニット制」

既存の分掌組織を通しての改善が難しいと判断した委員会は、「ユニット制」を考え出した。分掌や学年にかかわらず、課題解決に意欲的な教師を集めた少人数のユニットを編成し、ユニットが作成した原案を委員会が検討・調整して分掌や学校全体に提案する仕組みである。

ユニット制の特徴の一つは、必要に応じて編成し、役割が終わったら解散する柔軟な組織だということだ。例えば、学校案内のパンフレットを作成する場合、通常は総務部が担当するが、部内に適した人材がいなくてもある。そうした時にユニットを編成。美術の教師にデザインを、教務の担当者に学校の授業方針の解説などを担当してもらい、それを総務部で統括。そして、学校案内が完成すればユニットは解散する。これ以外にも総合学習、高校受験での推薦入試の導入、カリキュラム編成など、さまざま課題に対してユニットが編成された。

総合学習へのテコ入れのように大規模な改革が必要とされ、また取り組みの継続性が重視される場合は、ユニットを委員会に昇格させる。

かつての総合学習は、まとまりなくレポートを作成させるなど、取り組みを体系立てられていなかった。そこで、他校で先進的な総合学習を推進してきた教師を軸に、各学年から2人、計6人の総合学習ユニットを編成。大学情報の収集↓小論文作成↓課題研究という、進路学習を軸とする総合学習の新たな骨格をつくった。現在も同様の体制で、常設の総合学習委員会が企画・運営を担っている。

## 改革の成果を実感することが教師の意欲を高める

改革の成果は徐々に表れてきた。学校生活に対する生徒の満足度は上がり、体系立った進路指導や総合学習などにより、生徒が発表する内容は格段にレベルが上がった。生徒の大学進学意欲は高まり、06年には国公立大合格者が前年度の2倍を超える26人に急増した。

改革の成果が出るにつれ、教師の意識に変化が起きた。改革に反対する声は少なくなり、会議では建設的な議論が行われるようになった。1学年主任の石黒勝先生は次のように話す。

「改革の成果を肌で実感することで、取り組みに協力的な先生が増えていきました。教師集団を活性化させるためには、何よりも結果を示すこと。少人数の努力であっても結果がきちんと示されれば、それまで意志統一が

十分に取れていなかった先生方の意欲も高まり、組織全体が一つになっていくのです」

学校が一つにまとまりかけた時、更なる飛躍の機会が訪れた。06年度から3年間、北海道の「学力向上推進事業」において「確かな学力の向上」を研究テーマとする「Academyプロジェクト」の推進校に選ばれたのだ。

ここに、同校の新たな挑戦が始まった。まず行ったのは「確かな学力」の明確化である。「確かな学力」とは教科学力だけでなく、思考力や問題解決能力、表現力などを含む「総合力」であると定義し、その上で、総合学習の更なる改善、シラバスの作成、授業研究体制の見直しなど活動の幅を広げていった。

## 生徒の理解度を重視した授業評価を導入

プロジェクトの柱は、授業力の向上だ。取り組みの中心となるのは、生徒による授業評価だ。「授業評価」というと、教師の話す速さは適切か、教師の熱意を感じるかといった印象レベルの評価項目がよく見受けられます。私は以前からこういう方法に懐疑的でした。生徒の評価が高い授業が必ずしも学力向上に結び付いているのか。先進校の先生方に聞いても

確答が得られません。単なるアンケートにとどまらない、授業改善につながり、生徒の学

力も引き上げることが出来る本質的な授業評価の構築を目指しました」（福土先生）

そこで、「授業評価ユニット」を編成し、新たな仕組みを検討した。そして、生まれたのが「目標管理手法」による授業評価・改善システムだ。これは、生徒自身が授業内容をどれだけ理解できたか、授業目標に到達できたかという点に絞って授業評価を行う仕組みである。単元の中でどこが分かったのか、分からなかったのか。分からなかった理由は何か、分かったとしたらそのきっかけは何だったのか、などの観点が明確になるように項目を立てた。声の大きさや授業の速さなどの質問は、各教師が必要に応じて任意に設定できるようにしている（図）。あくまでその授業で力が付いたかどうかを知ることがポイントとなる。

この授業評価手法ならば、シラバス・授業の改善に直接的に結び付けていくことが出来る。生徒の理解度が悪かったら、講義よりも先に実験を入れよう、視覚に訴える教材を使ったらどうか、といった改善につながれるのだ。

授業評価は授業研究の一環であるため、全ての教科で年に1回は必ず実施する。各教科の代表者には、授業評価シートの結果と共に、それによってシラバスをどのように改善したのかという結果も合わせて報告してもらい、教師一人ひとりの授業改善の道筋を学校全体で把握している。



## 授業者と参観者の 対話を重視した互見授業

「確かな学力」育成のために公開授業のテコ入れも図った。同校は改革前から授業公開週間を設けていたが、実際に授業を見合う教師はこれまで、形骸化していた。

そこで、08年度からは、教科ごとに毎年1～2人の教師が代表となって互見授業を行う体制を徹底した。そして、参観者がより建設的な意

見を述べられるよう、参観は1時間の授業だけではなく単元ごとに複数回行うことにした。

授業者と参観者とのコミュニケーションは「授業評価シート」で行う。授業者は本時の狙いや評価してほしいポイントを明記。授業後、参観者は評価してほしいポイントについてコメントし、その他、指導内容や指導法、教材などへの意見や疑問を書いて提出する。授業者は参観者からの評価や意見を読み、回答を記入して参観者に返却する。

現在は教科を超えて互見授業を行い、他教科のノウハウを積極的に取り入れる教科が増えているという。教務部長の岡田敏嗣先生は次のように述べる。

「以前は、授業内容の精選やアプローチ方法、講習内容などを改善する方策を一人で考えあげていました。隣の教室ではどのような授業が行われているのか気になるけれども行動には出られない。他教科の優れた取り組みを見聞きする機会が増え、刺激が生まれると

同時に、教師間の風通しも良くなっていることを感じます」

## 改革の精神を風化させず 次代へつなぐ

改革から7年が過ぎ、前年踏襲を是としない意識が教師間に定着した。生徒も教師の熱意を受け止め、より高い進路志望を目指すようになった。東京大を含む40人という過去最高の国公立大合格者数を出した11年度入試は、改革の一つの到達点といえるだろう。

09年度から文部科学省「学力向上実践研究推進事業」の指定を受け、現在「Wisdomプロジェクト」として「確かな学力」の育成事業は継続中だ。今後の課題は、教師が異動しても、取り組みの内容や精神を風化させず受け継いでいける組織をつくることだ。進路指導部長の中森賢司先生は次のように述べる。

「本校の改革は自発的な変革に始まり、数年間で学校全体へ広がりました。教師の一つひとつの授業改善により、生徒の理解度も高まりました。学校が大きく変わる歴史的瞬間に立ち会うことが出来たのは貴重な経験です。これからも常に挑戦者という意識を持ち、過去はどうだったのかという視点だけでなく、将来どうすべきかという視点から挑み続けたいと思います」

## 生徒による授業評価シート（生物）

- 4 定期考査を活用して、次の内容を理解しているか理解度（短期定着度）を測ります。次の生物用語について、だいたいわかった（理解できた）ものを選んでください。（何個でも）
- 1 細胞の発見と細胞説（人名、内容、細胞説（構造と機能の単位））
  - 2 (14、16) 細胞小器官の働き（名称、構造、働き）
  - 3 原核細胞と真核細胞の違い（原核細胞には膜構造がほとんどなく細胞壁はある。植物細胞と動物細胞の違いは2つ（細かくいうと5つ）、全生物に細胞膜が存在）
  - 4 核の働き（1つの細胞に1つが原則なのはなぜ？）
  - 5 顕微鏡の扱い方（手順、絞りの役割、焦点の合わせ方、鏡像は逆像。）
  - 6 ミクロメーターによる計測（接眼ミクロメーター1目盛りの計測、細胞の計測・速度）
  - 7 細胞の大きさ（細胞、小器官の大きさ：葉緑体、赤血球、ミトコンドリア/細菌類>ウイルス、分解能）
  - 8 常識問題：計算
  - 9 半透性（溶質（大きなもの）は通さない、溶媒（小さなもの）は通す。濃度差のある溶液を半透膜で仕切ると、溶媒（水）は濃度の低い方から高い方へ、濃度差を解消する方向へ移動する）
  - 10 (15) 細胞と浸透圧（動物細胞（赤血球）と植物細胞を低張・等張・高張液に入れるとどうなる一浴血、原形質分離、限界原形質分離、原形質分離復帰。浸透圧：細胞が相手の溶液から水を撃つ力。グラフの問題；吸水力=浸透圧-膨圧）
  - 11 細胞膜の透過性（不完全な半透性、選択透過性（ナトリウムポンプ）、拡散移動、能動輸送と受動輸送、エネルギーの消費の有無）
- 5 授業に関して、説明の声の大きさはどうですか。（一つ選ぶ）
- 1 聞きやすい
  - 2 声が小さすぎて、聞きにくい
  - 3 全体に聞きにくい
- 6 板書の仕方はどうですか。（一つ選ぶ）
- 1 見やすい
  - 2 文字が小さすぎて、見にくい
  - 3 文字が薄くて、見にくい
  - 4 文字が雑
  - 5 その他（ ）
- 7 授業のスピードは、どうですか。（一つ選ぶ）
- 1 速過ぎる
  - 2 ちょうどよい
  - 3 遅すぎる

大半の教師が率先して導入。評価項目の設定や実施するタイミングは教師に委ねられている。教師が課題や不安がある単元の理解度を測ることが出来、テストと併せて用いることで自身の授業の課題がより焦点化する  
\*学校資料をそのまま掲載