カリキュラム・マネジメントにおける課題析出の方法

～四象限マトリックス法による学校課題の析出～

Steigerungsstragegien in Entwicklungsaufgaben im Curriculummanagement

薄田　茂樹*・原田　信之**

Usuda Shigeki and Harada Nobuyuki

キーワード：カリキュラム評価，マネジメント・サイクル，CS分析，カリキュラム・アセスメント，授業改善

Ⅰ．はじめに

学校において評価といえば，かつては子どもたちの学習状況評価を指すことが多かった。しかし，学校評価をはじめとして様々な評価が導入・実施され，いわゆる「評価漬け」の状態に置かれた教育現場は，目下のところ「評価づかれ」の様相を呈している。評価が多様化し複雑化する中で，効率性よりも改善の実質的な効果や手応えを掴むことのできる，質向上マネジメントが求められるようになってきた。授業改善を進める上でも評価が重視され，この評価のマネジメントをいかに実行していくかが課題となっている。

そもそも評価から課題が抽出されたとしても，それが改善につながなければ授業の質は高まらない。そのために，評価で集めた資料を改善に生かすことが重要である。田中統治は，「資料を活用した評価と改善」という論稿の中で，①評価資料の集め方，②資料の蓄積，③評価資料による改善，の３点から評価を改善につなげるあり方を示している[1]。①については，評価項目の網羅的状態を脱却し，整理・重点化することが重要だとしている。数値目標化できる項目については，評価に耐えられるまで具体化することが必要であると述べている。その理由は，どのような姿になれば改善が図られたのかを明らかにするためであるとしている。②については，資料を蓄積するためのデータベースを立ち上げ，教職員で共有化し，教育改善のアイディアを募ることで生産的で活発な議論が行えるという。こうしたシステムが構築されれば，担当者が異動しても，改善の流れが断ち切れることはないからである。③については，蓄積された評価資料は，学校という組織体としての「ポートフォリオ」となる。この資料をもとに，短期・中長期の目標を段階化し，授業の質向上に向けて継続して改善に取り組む展望が得られる。

学校評価をせっかく実施しても，網羅的に課題を書き出すにとどまり，カリキュラムの改善にメスを入れるまでの具体的な課題としてうまく析出できていなければ，適切な授業改善へとつなぐサイクルが十分に機能しているとは言いにくい。マネジメント・サイクルでいうところのＣ（評価）とＡ（改善）に当たる課題の析出方法として四象限マトリックス法を用い，授業改善に結び付けていく方略について検討する。

* 岐阜大学教職大学院・岐阜市立東長良中学校
** 岐阜大学

Ⅱ．カリキュラム・マネジメントと四象限マトリックス法

１．カリキュラム・マネジメントとは

カリキュラム・マネジメントとは，「各学校が，学校の教育目標をよりよく達成するために，組織としてカリキュラムを創り，動かし，変えていく，継続的かつ発展的な，課題解決の営み」のことである[2]。2003年の中教審答申「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」の中で，「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である」と記されたことで，教育現場でもその必要性が自覚されていくこととなった。また，2008年の中教審答申「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」の中で，「各学校においては，…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」と示された。『小・中学校学習指導要領解説総則編』（2008年）でも，「計画，実施，評価，改善というカリキュラム・マネジメントのサイクルを着実に行うことが重要である」とし，効果的な教育活動や授業の質向上に資するツールとして，各学校にカリキュラム・マネジメントが求められている[3]。

カリキュラム・マネジメントが十全に機能するには，学校に存在する課題を明らかにし，取組可能な形式に変換する必要がある。課題を的確に見出すことができなければ，現状からの進展を期待することは難しい。ここでいう「課題」とは，「問題」と質的に異なる側面をもつ。析出した学校の「問題」は，改善できる「課題」として捉えなおしを図り，実践可能な言語コードに変換するなどして，質的に転換する必要がある。例えば，析出した学校の問題として，「子どもたちが思考力，判断力，表現力を十分に身に付けていない」ことが挙げられたとしよう。これは，当該の子どもたちの現況一般の問題を指摘しただけに過ぎない。改善を図るために問題を課題に変換することが必要である。思考力，判断力，表現力が十分に定着していないのであれば，その原因を究明し，改善するための手立てを考え，実行可能な状況（コード）につくり変えていかなければならない。つまり，析出された課題は，第三者的にそこに存在する問題としてではなく，前向きな授業改善の解決すべき課題と捉えられるようにすることである。これは，課題として，ただわかりやすい文章表現にすることを述べているわけではない。いかに同僚教員が日々の授業実践の中で取り組みやすい目当てになっているか，努力により実現可能な見通しをもつことのできる，要所を押さえたものであるか，教員間で共有できるか等を含んでいる。

それには，学校が課題を的確に析出するための手法を開発していくことが重要である。学校評価としてアンケートを実施して，集計しグラフ等に示すだけで終始していることも少なくない。これでは，課題の本質的な部分が見えてはこない。課題の本質が見えてこそ改善を図るための効果的な手立てを講じることができるのである。

カリキュラム・マネジメントは，法令や学習指導要領を踏まえ，子どもたちや学校の実態をつかんで，カリキュラムをつくり，動かし，変えていく営みである。特に「動かし，変えていく営み」にするために，学校課題の析出を構造的に実施する必要がある。

２．マネジメント・サイクルの方略的起点

カリキュラム・マネジメントは，教育課程経営として固定観念化してきた従来の枠組みを組織戦略に転換させるものである。すなわち，教育課程からカリキュラムへの転換は，まず教師たちが教育課程の実質を教科書や教材から子どもの学習経験に移すことから始まる。子どもの学習経験を構成する上で校内カリキュラムがもっている特徴と問題点を点検し，現行のどこを改善する必要があるか，どう改善できそうかを話し合う中で，代替計画を立案し決定する。この意思決定のプロセスが，カリキュ

ラム開発を左右するキー・ステージである。実際に行われた校内カリキュラムの効果を多様な視点から評価して，その結果をフィードバックする[4]。

この一連のサイクルは，教育課程経営においてこれまで強調されてきた，Ｐ－Ｄ－Ｃ－Ａ，計画－実施－評価－改善と似ている。しかし，違いはカリキュラム・マネジメントが子どもの学習経験の現状として，何が学ばれたのか，学ばれなかったのか，結果としてどのような知識・技能，ものの見方や考え方を身に付けたのか，それらは意図したもの（計画時に視野に入っていたもの）であったかどうかをよく観察することを起点とする。つまりこれは，ＰＤＣＡからＣＡＰＤへと連環を転換することを指す。

校内のカリキュラムづくりはゼロの状態から開始されるわけではない。教師は今のカリキュラム（指導計画）のどこに問題点があるのかをよく点検し，質向上の課題としての改善の積み重ねにより達成される。よって，カリキュラムの実態としての授業や子どもの学習状況を「観察する」ことが何よりの先決である。これがカリキュラム・マネジメントの方略的起点である[5]。

薄田の勤務校であるE中学校では，「ＣＤＰＡ」を基盤としながらも，マネジメント・サイクルを学校の教育目標に照らし，組み換えが図られた。「共に自立をめざす生徒」という教育目標を達成するよう，「求め・見つめ・確かめ合う」という段階を構想し，これを繰り返し指導することを校内で共通理解している。この段階をマネジメント・サイクルとして組み替えたものが，Ｐ－Ｄ１－Ｓ１－Ｉ－Ｄ２－Ｓ２（計画－実践－評価－改善－発展－共有）である。特に，Ｄ２（Develop）とＳ２（Share）の部分が，本校の独自性を示しており，評価・改善した内容の課題性をさらに発展させ，その課題を学内組織で同僚と共有していくシステムを構築している[6]。

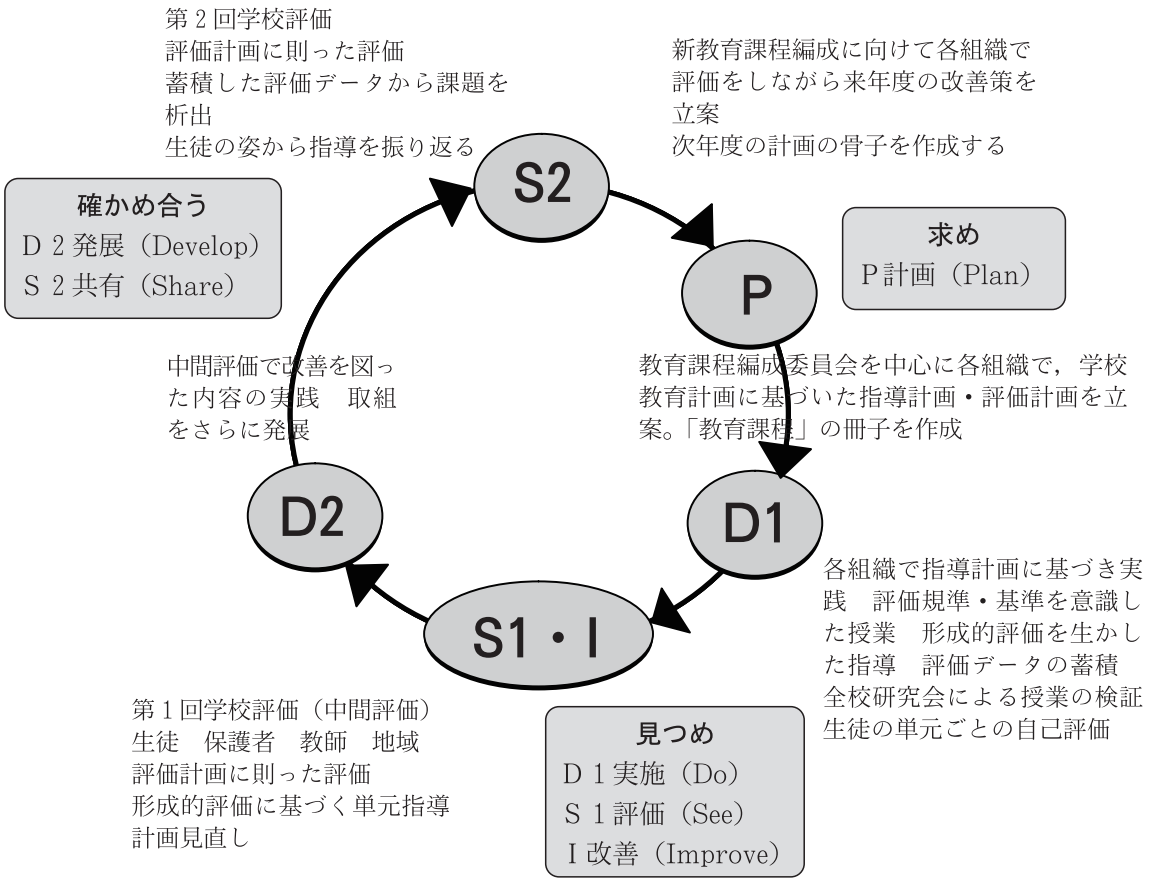


図１　岐阜市立東長良中学校マネジメント・サイクル

Ⅲ．四象限マトリックス法を取り入れた課題析出

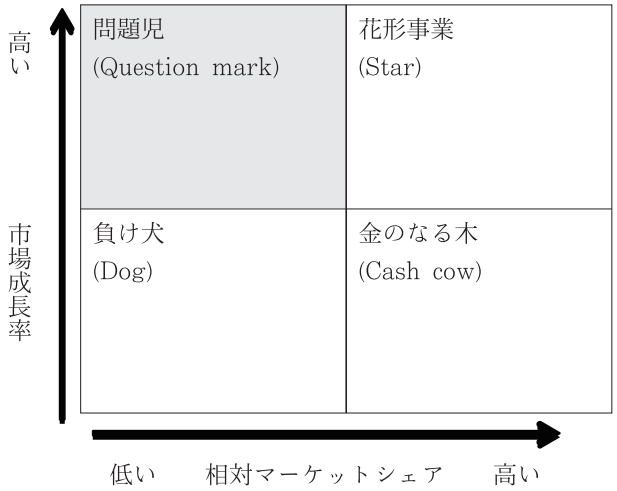
四象限マトリックスを使用した分析法は様々あり，各分野で課題析出のために改良を加えながら活用されている。ここでは３つの分析法を取り上げて，特徴を整理しておく。

１．四象限分析法

(1) プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（PPM）

プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（PPM）とは，ボストン・コンサルティング・グループが考案したポートフォリオを考えるフレームワークである。ＰＰＭは２つの軸を取り，縦軸に市場成長率，横軸に相対マーケットシェアを取って，マトリックスをつくり，事業を４つの象限に分類する。なお，これを発展させたマッキンゼーのビジネス・スクリーンなど，９象限で分析する方法もある。

この４つの象限の中で「問題児」に着目する必要がある。企業経営の視点からいえば，この事業を育てられるかどうかに自社の将来性がかかっていることになる。なぜなら，魅力的な市場への進出を決定し，製品を投入する段階では「問題児」であるが，投資を継続し，コストリーダーシップ戦略や差別化戦略によって自社の強さを高めることができれば，「花形」へと進化させる可能性をもっているからである。撤退する事業と改善を図る事業が一目瞭然となる。この視点は，学校教育における授業改善にも活用することができる。



問題児…赤字だが有望な事業（市場の成長に対して投資が不足している事業
花形…黒字だが金がかかる事業。（市場の成長に合わせた投資を続けていくことが必要な事業）
金のなる木…ドル箱事業（大きな追加投資することなしに黒字を生み出す事業）
負け犬…将来性が低く基本的に撤退すべき事業

図２　プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（PPM）[7]（出典：N's sprit投資学研究室　HPより）

(2) CS（Customer Satisfaction）分析（顧客満足度）

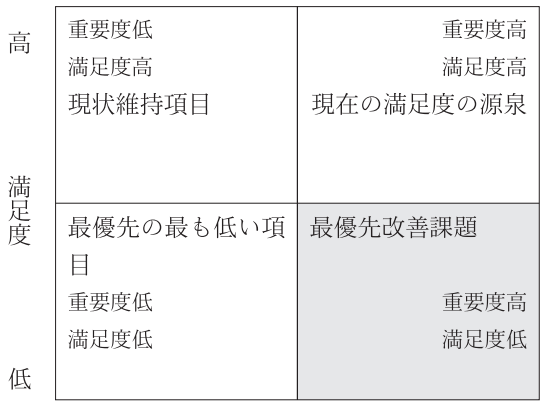


図３　CS分析[8]（出典：吉田寿『社員満足の経営』日本経営連出版，2007年，105ページ）

CS分析法とは，項目別満足度と総合満足度から，重点改善領域を抽出する分析手法である。満足度を構成する各要素毎の「満足度」を縦軸，「重要度」を横軸にとり，各要素をプロットして重点的に改善する要素を明らかにする。「重要度」と「個別項目の満足度」をプロットすることにより，改善点の抽出を行ない，改善施策立案・優先順位付けの判断資料とする，重要度，満足度の共に高い水準に位置しているものがモチベーションの源泉とみなされる。重要度が高いが満足度が低いゾーンが「最優先改善課題」となる。このゾーンに出てくる項目が顧客に

満足を与えていく上で最優先に考慮すべき要改善項目ということになる。項目別の満足度は高いが，重要度は低くそれほど影響力がある項目ではない。したがって「現状維持項目」となる。重要度，満足度の共に低いゾーンは，総合満足度に最も影響が低い項目であると判断できる。

このCS分析は，顧客満足度を測るものであるから，最優先改善課題の項目に対して顧客に付加価値を提供する「期待を超える品質」を求めることになる。つまり，顧客がここまでやってくれるのかという感謝の気持ちをもった時に高い満足度が得られるように改善を図ることができるのである。

学校において課題を析出し，授業改善を図るにあたってこのCS分析を導入しようと考えた。

(3) SWOT分析法

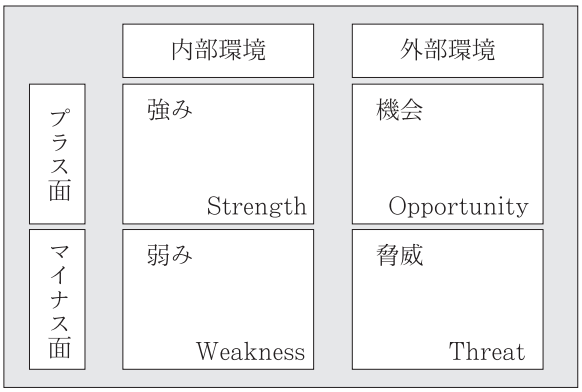


図４　SWOT分析[9]（出典：ジャイロ総合コンサルティング株式会社HPより）

SWOT分析は，企業が戦略を立てる際に描かれる分析手法である。組織の「外部環境」から機会（Opportunities）と脅威（Threats）と組織がもっている「内部環境」の強み（Strength）と弱み（Weakness）の４つのつの切り口から現状を分析し，事業戦略を立案する分析方法である。マイナス面ばかりに目を向けるのではなく，企業のプラス面にも着目し，強みや長所をさらに飛躍させる戦略を打ち出すことができる分析方法である。

２．岐阜市立東長良中学校の事例

当校は，25年前の開校当初より，生徒を起点とする教育課程編成に努めてきた。生徒の成長を確かめ，その時々の課題を明らかにし，保護者や地域の願いを反映させながら，毎年，教育課程をつくり変えてきた。その際，学校アンケートによって生徒，保護者，教職員の意識等から実態を調査し，成果と課題は洗い出すが，パーセンテージによる単純集計から得られたデータの分析にとどまっていた。そこでは教職員の分析が恣意的になってしまっている可能性も否定できない面があった。

田中統治は，カリキュラム評価に必要なマネジメント・スキルについて次のように述べている。カリキュラム評価は，データを扱う関係上，その専門能力の中心は，「観察眼と判断力」である。現行のカリキュラムが学習者のニーズに応えているか。教育のニーズは「お客様のニーズ」とは異なる。ニーズを子どもの興味・関心や要求として浅く理解してはならない。カリキュラム評価で重視するニーズは「教育の欲求」である[10]。つまり，生徒や保護者のニーズとともに，課題の本質がどこにあるのかを的確に探査し可視化していくなど，そのスキルは教師としての教育専門性と深くかかわっているというのである。

また，加藤崇英は，「マネジメントのツールとしての学校評価①」において，「学校評価は，なかなか数値化することが難しい」と指摘している。さらに加藤は，「学校評価も教師の主観的な見方で評価をすることが多く，その状況から脱しなければならない。ただ，学校評価が『制度化』され当たり前のものとなったことは，学校の現場において本当に必要な意味としての『自己評価』のあり方にとって，必ずしも良い影響を与えているものでないばかりか，悪い影響を与えるものとなりかねない現実があるといって差し支えない。端的に指摘すれば，つまり，『学校評価』＝『アンケート』という単純理解が急速に浸透しつつあるということである」と「学校評価」＝「アンケート」の単純理解について見直す必要性を述べている[11]。

こうした現状を打破するために，自己評価の方法を全体的にどのようにデザインするかが問われる。

こうして，学校課題を適切に析出することのできるカリキュラム評価の手法の開発が望まれるのである。

藤田輝之は，カリキュラムの評価と改善を中心に据えたマネジメントモデルの中で，「Ｃ（評価）を起点として，Ｃ（評価）→Ａ（改善）→Ｐ（計画）→Ｄ（実施）で機能し，『授業→単元→カリキュラム→学校経営』のそれぞれの段階で，生徒の学びに関するデータを補完，統合，要約して指標を示していくことで，学力保障に資する教育活動の具体的な改善や，改善の進捗状況の公表につなぐことができる」と主張した[12]。

本校は，彼の考えを導入して下記のようにカリキュラム評価の進め方を改善してきた。平成23年度前期に実施した中間評価までの取組（Ｐ－Ｄ１－Ｓ１・Ｉ）を紹介する。

図５　岐阜市立東長良中学校　前期カリキュラム・アセスメントの事例

図５のようなスケジュールのもと，学校環境の内部・外部とつながるためのコミュニケーションツールとして学校評価を活用し，生徒，保護者，地域社会，教職員の連携を充実させ，学校改善を推進することを目指してアンケートを実施する。また，SQSシステムを導入して，学校評価の集計が簡潔にできるように努めている。

SQSシステムとは，慶応義塾大学のCMR（コミュニティ・マネジメント・リサーチ）チームが開発したシステムである。SQS（Shared Questionnaire System）というICTを利用したシステムであり，学校評価においても全国で普及している。SQSは，CMRチームが企画・開発した包括的な学校評価ツール全体（「広義のSQS」）を表す名称であるとともに，その一部として，コンピュータによって効率を上げる部分を担ういくつからのソフトウェアの集合体（「狭義のSQS」）のことを指している。後者の，狭義の意味でのSQSは，久保裕也氏（千葉商科大学）が中心になって作成し，その基本部分は，無償で，その利用や改変しての再配布が自由なオープンソース・ソフトウェアとして公開されている（http://sqs.cmr.sfc.keio.ac.jp）。本稿では，狭義でのSQSのオープンソース・ソフトウェアを指している[13]。

３．学習評価を生かしたカリキュラム・アセスメント

生徒の学力保障の取組として学習評価をフィードバックする手法はどうあるべきなのだろうか。全教科において３年間の学習指導計画を立案し，生徒の確かな学力の定着に向けて研究が進められてきたが，その研究はこの学習指導計画によって生徒にどの程度，力が身に付いたのかを検証しようとする意図をもっていた。単元（題材）の終了時点，またはあるタームにおいて，指導計画に示された観点別の評価規準にしたがって，教師が一人ひとりの生徒の各教科における観点別学習状況に関する評価をＡ・Ｂ・Ｃで実施する。また，同時に生徒も教師と同じ評価項目で自己評価をする。観点別の評価規準を生徒にも理解できるように平易な言葉に直し，理解しやすいようにしてある。各評価項目について，「よくできている」「だいたいできている」「あまりできていない」「できていない」の４段階で評価する。ここで得られた評価データを基に，先のＣＳ分析法を用い，生徒の「（自己評価シートによる）学びの実感」と教師による「到達度評価」を比較すれば，生徒・教師間のずれや一致を分析することができる。この取組は，本校において生徒に「確かな学力」を定着させるための最も核となるカリキュラム・アセスメントとなる。

本校では，全教科の学習指導計画の充実に努めている。教科書の改訂に合わせて学習指導計画をすべてつくり変える。単元（題材）指導計画，全時間の評価規準表，全単位時間の学習指導案を作成し，生徒に「確かな学力」が身に付くよう努力している。また，授業後に学習指導計画の見直しや改善を進め，より質の向上した授業が展開できるようにしている。

音楽科の事例を取り上げて説明を進める。１学期の終了する段階で，先ほどの学習指導計画の各題材（単元）の評価規準に基づいて生徒一人ひとりの観点別評価を実施する。平成23年度７月の段階で，それまでの生徒一人ひとりの観点別学習状況を把握するために，先述した各教科の学習指導計画に位置付いた評価規準をもとに教師が観点別学習状況について評価する（図６）。また生徒は教師の評価

【関心・意欲・態度】
①シューベルト作曲「魔王」の鑑賞や映画音楽の鑑賞に対して、音楽の諸要素から楽曲の特徴を意欲的に聴き取ろうとしている。
②歌唱や日本の伝統楽器（篠笛）の練習に意欲的に取り組もうとしている。

【音楽的な感受・表現の工夫】
①シューベルト作曲「魔王」の歌詞や音楽的諸要素が醸し出す音楽的特徴、映像の様子と物語の内容とが結び付いた映画音楽の特徴を感じ取っている。
②日本歌曲「赤とんぼ」の歌詞に込められた三木露風の思いと山田耕筰が音楽表現で求めた強弱と速度を楽譜から読み取り表現を工夫して歌っている。

【表現の技能】
①篠笛の呂「七・六・五・四・三・二」の指使いと指うちができ、簡単なわらべうたの旋律を演奏する技能を身に付けている。
②「赤とんぼ」や合唱曲で楽譜から強弱の要素を読み取り歌唱によって表現する技能を身に付け歌っている。
③「赤とんぼ」や合唱曲で楽譜から速度の要素を読み取り歌唱によって表現する技能を身に付け歌っている。

【鑑賞の能力】
①シューベルト作曲「魔王」について、物語の内容と音楽の諸要素から楽曲の特徴を聴き取り、文章や発言で人に伝えている。
②映画音楽について、映像と音楽との関係をつかみ映像の効果を上げるために、物語の内容と登場人物の心情を巧みに表していることを聴き取り、音楽の諸要素と結び付けて、文章やイラストなどを使用して音楽の特徴を批評している。

図６　教師による観点別到達度評価規準

【関心・意欲・態度】
①シューベルト作曲「魔王」の鑑賞や映画音楽の鑑賞では、曲の特徴を音楽の要素から一生懸命に聴き取ろうとした。
②「赤とんぼ」や合唱曲や篠笛の練習に熱心に取り組んだ。

【音楽的な感受・表現の工夫】
①シューベルト作曲「魔王」の歌詞や曲から感じたイメージ、映画音楽に表現されたイメージを音楽の特徴と結び付けて聞き、感じ取ったことを発表することができた
②日本歌曲「赤とんぼ」の歌詞に込められた作詞者の思いと作曲者が楽譜に書き表した強弱と速度を感じ取って、自分なりに表現を工夫して歌うことができた。

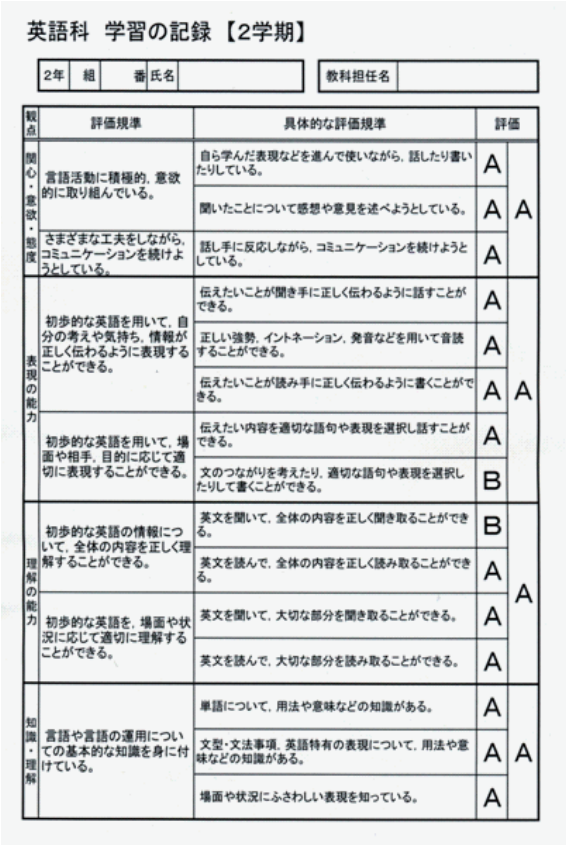
【表現の技能】
①篠笛の呂「七・六・五・四・三・二」の指使いと指うちができ、簡単なわらべうたが演奏できた。
②「赤とんぼ」や合唱曲で楽譜から強弱の要素を読み取って歌うことができた。
③「赤とんぼ」や合唱曲で楽譜から速度の要素を読み取って歌うことができた。

【鑑賞の能力】
①シューベルト作曲「魔王」について、物語の内容と音楽の諸要素から曲の特徴を聴き取り、文章や発言で仲間に伝えることができた。
②映画音楽について、映像と音楽との関係をつかみ映像の効果を上げるために、物語の内容と登場人物の心の中を想像し音楽の諸要素と結び付けて音楽の特徴を文章やイラストで伝えることができた。

図７　生徒による観点別自己評価項目

規準を分かりやすく平易な言葉で示した同一評価項目で自己評価する（図７）。これを７月に実施する。理由は，夏季休業日を目前に生徒の学習到達状況を明らかにして，到達度が低い内容について休業日期間中に重点的に取り組めるようにフィードバックをするためである。また，教師については，観点別学習状況について，教師側と生徒側のずれを把握することで，単元指導計画や指導法についての改善に努め，教科部会で検討を進め９月からの授業に反映できるようにするためである。

生徒の観点別自己評価項目のシートも学校アンケート同様にSQSを利用して作成する。また，集計もSQSシステムを利用して簡潔にできるようにしている。下記は，英語科における教師による観点別到達度評価（図８）とSQSで作成した生徒の観点別評価シート（図９）である。

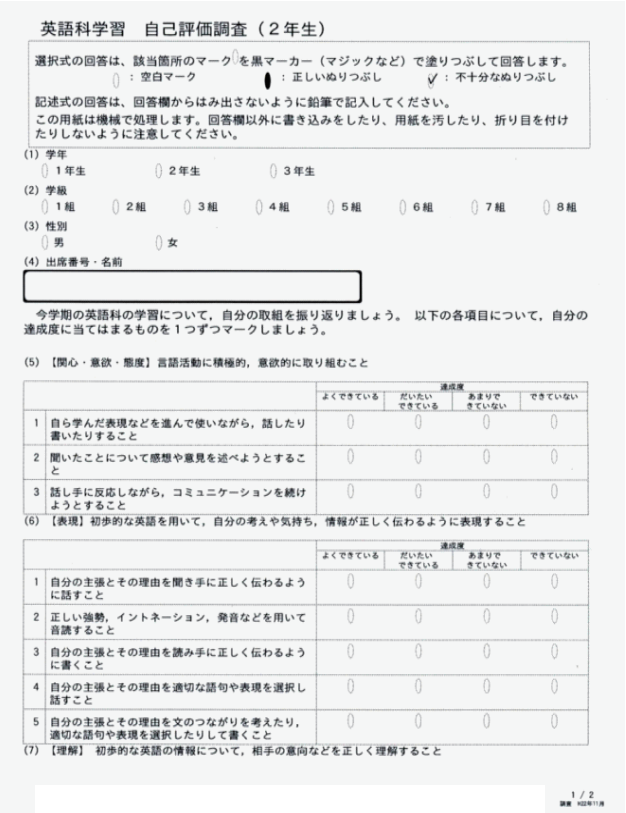


英語科　学習の記録【2学期】

2年	組	番	氏名		教科担任名	

観点	評価規準	具体的な評価規準	評価	
関心・意欲・態度	言語活動に積極的，意欲的に取り組んでいる。	自ら学んだ表現などを進んで使いながら，話したり書いたりしている。	A	A
		聞いたことについて感想や意見を述べようとしている。	A	
	さまざまな工夫をしながら，コミュニケーションを続けようとしている。	話し手に反応しながら，コミュニケーションを続けようとしている。	A	
表現の能力	初歩的な英語を用いて，自分の考えや気持ち，情報が正しく伝わるように表現することができる。	伝えたいことが聞き手に正しく伝わるように話すことができる。	A	A
		正しい強勢，イントネーション，発音などを用いて音読することができる。	A	
		伝えたいことが読み手に正しく伝わるように書くことができる。	A	
	初歩的な英語を用いて，場面や相手，目的に応じて適切に表現することができる。	伝えたい内容を適切な語句や表現を選択し話すことができる。	A	
		文のつながりを考えたり，適切な語句や表現を選択したりして書くことができる。	B	
理解の能力	初歩的な英語の情報について，全体の内容を正しく理解することができる。	英文を聞いて，全体の内容を正しく聞き取ることができる。	B	A
		英文を読んで，全体の内容を正しく読み取ることができる。	A	
	初歩的な英語を，場面や状況に応じて適切に理解することができる。	英文を聞いて，大切な部分を聞き取ることができる。	A	
		英文を読んで，大切な部分を読み取ることができる。	A	
知識・理解	言語や言語の運用についての基本的な知識を身に付けている。	単語について，用法や意味などの知識がある。	A	A
		文型・文法事項，英語特有の表現について，用法や意味などの知識がある。	A	
		場面や状況にふさわしい表現を知っている。	A	

図８　教師による観点別到達度評価の実際



英語科学習　自己評価調査（２年生）

選択式の回答は、該当箇所のマーク()を黒マーカー（マジックなど）で塗りつぶして回答します。
()：空白マーク　●：正しいぬりつぶし　✓：不十分なぬりつぶし
記述式の回答は、回答欄からはみ出さないように鉛筆で記入してください。
この用紙は機械で処理します。回答欄以外に書き込みをしたり、用紙を汚したり、折り目を付けたりしないように注意してください。

(1) 学年
() １年生　() ２年生　() ３年生

(2) 学級
() １組　() ２組　() ３組　() ４組　() ５組　() ６組　() ７組　() ８組

(3) 性別
() 男　() 女

(4) 出席番号・名前

今学期の英語科の学習について，自分の取組を振り返りましょう。 以下の各項目について，自分の達成度に当てはまるものを１つずつマークしましょう。

(5) 【関心・意欲・態度】言語活動に積極的，意欲的に取り組むこと

		達成度			
		よくできている	だいたいできている	あまりできていない	できていない
1	自ら学んだ表現などを進んで使いながら，話したり書いたりすること	()	()	()	()
2	聞いたことについて感想や意見を述べようとすること	()	()	()	()
3	話し手に反応しながら，コミュニケーションを続けようとすること	()	()	()	()

(6) 【表現】初歩的な英語を用いて，自分の考えや気持ち，情報が正しく伝わるように表現すること

		達成度			
		よくできている	だいたいできている	あまりできていない	できていない
1	自分の主張とその理由を聞き手に正しく伝わるように話すこと	()	()	()	()
2	正しい強勢，イントネーション，発音などを用いて音読すること	()	()	()	()
3	自分の主張とその理由を読み手に正しく伝わるように書くこと	()	()	()	()
4	自分の主張とその理由を適切な語句や表現を選択し話すこと	()	()	()	()
5	自分の主張とその理由を文のつながりを考えたり，適切な語句や表現を選択したりして書くこと	()	()	()	()

(7) 【理解】 初歩的な英語の情報について，相手の意向などを正しく理解すること

1 / 2

図９　SQSで作成した生徒の観点別自己評価シート

図10は，CS分析法を用いた四象限マトリックスとして開発したものである。縦軸には，生徒の自己評価シートから得られた「学びの実感」を，横軸には，教師による到達度評価を配置してある。各軸の指標としては，生徒の「学びの実感」を表す「達成度」について「よくできている」５点，「だいたいできている」４点，「あまりできていない」２点，「できていない」１点とし，教師の「到達度評価」をＡを３点，Ｂを２点，Ｃを１点として，それぞれの項目の平均を取り偏差値に換算。２次元のシートにプロットした。「学びの実感」と「到達度」の偏差値50で各象限を区分した。

第一象限は，生徒の「学びの実感」が高く，教師による「到達度」評価も高い領域である。教育活動の成果が大きく，身に付けた学力を教師も生徒も認知している状況である。指導技術や学習内容の「維持発展要求」のエリアである。

第二象限は，生徒の「学びの実感」は低いが，教師による「到達度」評価が高い領域である。到達度自体は満足できる状況にあることを生徒に伝え，自信をもって今の学習を続けさらに力を伸ばすように助言を与えていく。生徒自身の評価規準の修正を図る「評価改善要求」のエリアである。

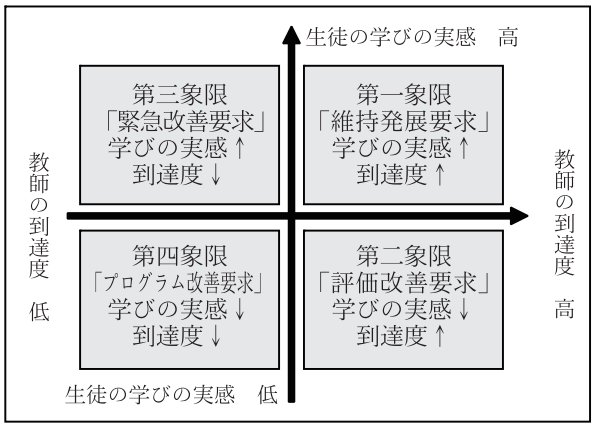


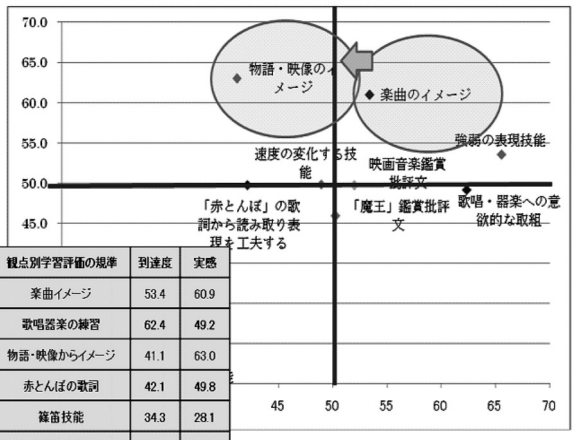
図10　CS分析法を用いた四象限マトリックス

第三象限は，生徒の「学びの実感」が高いが，教師による「到達度」評価が低い領域である。教師の評価は十分でないにもかかわらず，この象限に位置する生徒は，教師の評価以上にできていると思い込んでいて，自分の到達度が理解できていない。教師と生徒の評価にずれがある。実際は到達できていない状況にあるので早急に生徒に対して，到達できていない課題がどこにあるのか，即座に生徒にフィードバックをして学習方法の改善や学習内容の復習に努める必要がある「緊急改善要求」のエリアである。

第四象限は，生徒の「学びの実感」が低く，教師の「到達度」評価も低い領域である。教育活動の成果が見られず，生徒も教師も力不足を認識している。指導計画や授業における手立てなどを見直し改善する必要ある「プログラム改善要求」のエリアである。このエリアは，生徒が学びの実感をもてない状況が続いているといえる。このまま放置すれば，生徒の意欲低下にもつながる。二者面談等によって，第三象限よりも丁寧に学習方法の改善や学習内容の復習に努めるよう助言することが望まれる。

生徒へのフィードバックが強く望まれるのが，第三象限，第四象限となる。どちらの象限においても生徒への丁寧なフィードバックが必要であるが，両者を比較した場合とりわけ第三象限は，生徒自身は「できている」と思い込んでいる状況であるから，到達していない現状を即座に伝え，学習改善を図る必要がある。放置すれば一向に学習内容が定着しないことになる。第四象限においては，生徒も到達できていない状況を把握している。ここに位置する生徒の多くが学習を苦手としている生徒である。観点別学習状況では，「C」の評価に当たる生徒が多く存在する。よって，学習方法の改善や理解できない学習内容は，個別指導などの対策も必要となる。また，授業改善の側面では，習熟度別少人数指導や学習形態の工夫など教師の授業システムの改善を図る必要もある。これらのことより，この四象限における改善の優先順位は，第三象限⇒第四象限⇒第二象限となる[14]。

音楽科では，図６，図７で示した教師の観点別到達度評価と生徒の自己評価から得られたデータを次のようにCS分析法を用いた四象限マトリックス（図10）で分析を試みた。ここでは，シューベルト作曲「魔王」と映画音楽を取り上げた題材名「映像と音楽」の鑑賞の学習に着目する。生徒は，音楽の特徴を聴き取ろうと意欲的に取り組み，生徒自身の学びの実感を示す偏差値は60.9，教師の到達度を示す偏差値は53.4と両者の評価が一致する第一象限「維持発展要求」エリアに位置付き満足できる状況にある。しかし，意欲的に取り組めていながら，聴き取った楽曲の特徴を音楽の諸要素と結び付け感受したことを可視化するために，言語等でうまく表現できていない現状があった。言語等を用い十分に伝えられているかを見た場合，生徒の学びの実感を示す偏差値は63.0とかなり高いが，教師



	観点別学習評価の規準	到達度	実感
関意態度	楽曲イメージ	53.4	60.9
	歌唱器楽の練習	62.4	49.2
感受表現の工夫	物語・映像からイメージ	41.1	63.0
	赤とんぼの歌詞	42.1	49.8
表現の技能	縦笛技能	34.3	28.1
	強弱の技能	65.6	53.5
	速度変化の技能	48.9	49.8
鑑賞の能力	魔王鑑賞	50.2	45.9
	映画音楽鑑賞	52.0	49.7

図11　音楽科におけるCS分析法を用いた四象限マトリックス

の到達度は偏差値41.1と意欲的に取り組んでいながらも十分な成果が得られていない結果が出た。感受したことを言葉や文章で十分伝えられていない状況が分かった。つまり，第三象限「緊急改善要求」エリアとなった。生徒は，意欲的に取り組んでいることと感受した内容を十分に伝えられていることとを混同してしまっていることが明らかとなった。よって，９月の初頭にこの結果を生徒に伝えた。そこで題材終了時に実施し，学習の総括として使用するアセスメントシートを利用して，音楽の諸要素と結び付け，感受した根拠を明らかにして伝える指導を再度実施した。また，その後の題材において，楽曲の特徴を音楽の諸要素と関連させて可視化する言語化の方法について，丁寧に指導を進めた。

こうして，授業改善や学習指導計画の見直しを行い，短・中期的な改善案，後期や来年度につながる長期的な改善案立案へとつなげていくようにしている。

４．学校アンケート（保護者）に基づく学校課題の析出

満足度を調査するためには様々な質問の仕方が考えられる。一般的な学校アンケートとしては，「1：非常によい，2：良い，3：どちらでもない，4：悪い，5：非常に悪い」のように，４件法や５件法を用いて満足度を評価する。ただ，判断に迷う評価項目に対しては，「どちらでもない」「普通」など真ん中の選択肢が安易に選ばれてしまう傾向もみられる。こうした回答が多くなると，分析しづらくなることがある。

もっと詳しく述べると，「良い，普通，悪い」の３つの選択肢を用いて回答し，比率が「よい：30％」「普通40％」「悪い：30％」であったとき，分析結果は次のようなものになる。

□全体の30％が良いと評価した	□全体の30％が悪いと評価した
□全体の70％が悪いと評価しなかった	□全体の70％が良いと評価しなかった
□全体の30％しか良いと評価しなかった	□全体の30％しか悪いと評価しなかった

これらの分析結果は，いずれもアンケートの回答結果を正しく表現しているといえる。しかし，「30％しか良いと評価しなかった」と表現されると，あたかも残りの70％が「悪い」と判断したかのような印象を受ける。集計・分析の段階でアンケート実施者に都合のよい恣意的な判断がなされてしまうことも無きにしも非ずである。また，結果を表にまとめた単純集計で終始してしまっていることもある。

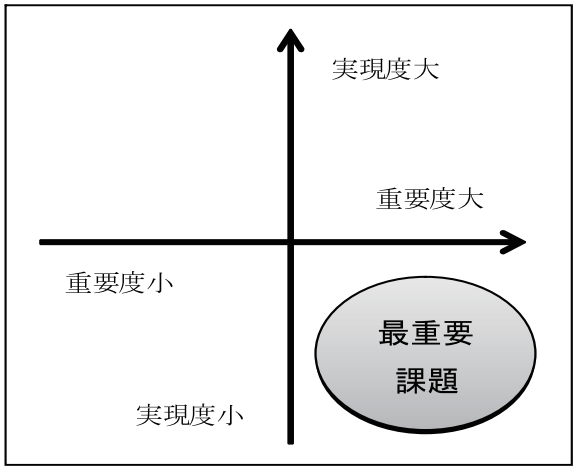


図12　CS分析法マトリックス

こうした課題を克服するために，ここで用いるCS分析法は，「重要度・実現度」を集計して課題を分析する手法である（図12）。学校評価アンケートを利用し，重要度と実現度を聞き調査（保護者アンケート）する。重要だが実現していない項目を析出する。これによりさらにニーズが高いものが見えるようになり，最重要課題が浮き彫りとなる[15]。

回答の得点換算については，次のように算出した。「重要度」については，「大変重要である：７点」，「重要である：５点」，「あまり重要ではない：３点」，「重要でない：１点」とした。実現度については，「よくできている：７点」，「できている：５点」，「あまりできていない：３点」，「できていない：１点」とした。「ニーズ度」は，「ニーズ度＝重要度×（８－実現度）」という計算式で導き出した。例えば，「大変重要である（７点）」が，「できていない（１点）」の場合，７×（8－1）＝49となり，49が「ニーズ度」の最大値となる。また，「重要ではない（１点）」が，「よくできている（７

点)」の場合，１×（8－7)＝１となり，１が「ニーズ度」の最小値となる。また，「重要である（５点)」ではあるが，「あまりできていない（３点)」の場合，５×（8－3)＝25となる。この数値25は，「ニーズがある」と判断する閾値とする。つまり，25点を超える項目，またそれに近い項目が「最重要課題」として考察する必要がある。

下記の図は，保護者アンケート結果から算出した値をＸ軸に重要度，Ｙ軸に実現度を尺度に取り，結果をグラフ上にプロットし分析した結果である。

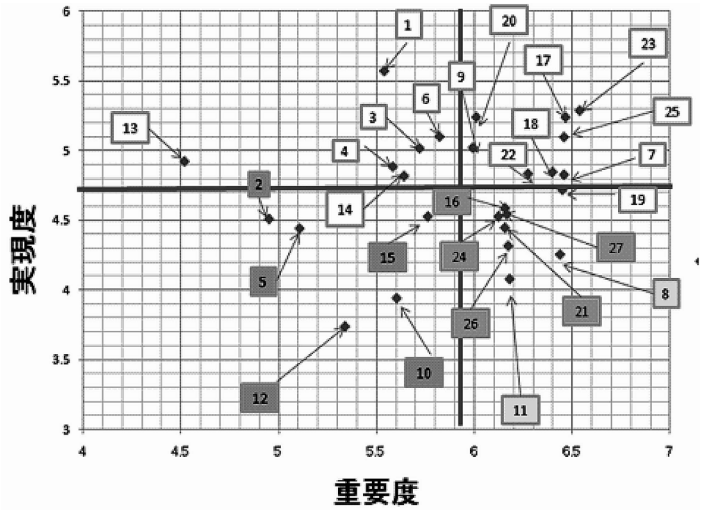


図13　保護者アンケート結果のCS分析結果

表１は，先述したデータの算出方法によって，「重要度」，「実現度」，「ニーズ度」を表したものである。ニーズ度25を超える最重要課題は見られなかった。そこでニーズ度25に近い値に着目すると，№8の質問項目「子どもが『分からない』と自分から言え，教科等の基礎的・基本的な内容が定着している」が24.09，№11の質問項目「子どもが家庭で自主的に学習や読書をすること」が24.22であった。保護者の関心は，やはり学力定着に向けた取組であることが分かる。

また，質問項目№16，21，24，26，27の項目については，表１の保護者アンケート集計結果からではなかなか見えてこないが，図13のCS分析の四象限に表し直してみると，「最重要課題」の領域に存在していることが分かる。このように，四象限に表すことで，最重要課題が明確となり，課題を析出するに当たり効果的であることが分かる。

重要度は意識せず実現度のみで結果を分析する絶対評価で見る分析方法を加えるとさらに課題が見えてくる。例えば，№12の質問項目である家庭学習の状況については，極端に実現度が低いことが分かる。つまり，保護者が，家庭学習の取組に対して満足していない現状が見えてくる。やはり，学力定着に関わる項目である。ここがCS分析では，見えない部分であり，実現度のみを見る絶対評価を取り入れることで，より課題の析出が信憑性をもつものとなる。

Ⅳ．CS分析法の課題

CS分析を実行するためには，「重要度」と「実現度」の２つの尺度が必要になる。「重要度」と「実現度」の両方の回答をアンケートで求めると，回答者にとっては項目が２倍量になり負担が増える。さらに，「重要度」に関する根本的な課題は，本音の回答が出にくいことである。「実現度」の尺度ならば，本音を引き出すことができても，「重要度」になると，回答者個人の価値観を問うことになり，回答すべきか否かの判断が働いてしまう。例えば，保護者については，不満が大きい項目が重要視されている傾向にあることが分かってきた。現在不満を感じているから，それを重視していると書くことで学校側は経営努力をするのではないかという判断が無意識に働く可能性がある。また，保護者の立場にとって面倒なことや保護者が率先して活動しなくてはならない項目については，生徒にとって重要な活動であっても，重要度が低くなる傾向も分かってきた。例えば，質問項目№2の「学校やＰＴＡ活動，校区の行事に積極的に参加する」（表１）についての重要度は，4.95で平均の5.93を大きく下回っている。保護者の消極的な態度，日常十分に活動できていない状況が表出されているように予想できる。

よって，間接的に重要度を把握するやり方に転換することが求められる。つまり総合満足度に対す

る各個別評価の影響度を測定するということである。実際にそれを重視するかと直接聞かれると「いや別に」と感覚的に思ってしまうが，実は無意識下で充足されると，総合満足度全体が引き上げられる。つまり隠れた重要指標となる。このような潜在的な意識下での重要項目を析出するには，やはり直接聞くよりも，総合満足度への影響度というものを算出することで，より正確な実態がつかめるということになる。

つまり，総合満足度に対して，それぞれの項目がどの程度，影響を与えているのかを算出することである。総合満足度は，すべての結果である。それぞれの項目の結果として総合満足度は構成される。影響度を出すために，「目的変数」（結果）と「説明変数」（原因）にあたる各質問項目の両者を結ぶ関係式を明らかにする回帰分析を用いた分析を取り入れることが今後の課題である。

表１　保護者アンケート集計結果

№.		質　問　事　項	重要度	実践度	ニーズ度
1	保護者・地域との連携について	1．学校のホームページや各種たより，保護者配信メールを通して，学校の教育活動の様子や必要な情報が分かること。	5.54	5.57	13.44
2		2．学校やPTA活動，校区の行事に保護者が積極的に参加すること。	4.95	451	17.27
3		3．学校が，子どもたちと保護者の声や願いに応えて教育活動を積極的に行うこと。	5.72	5.02	17.06
4		4．学校が保護者と連携して，子どもたちの基本的な生活習慣の形成を実施すること。	5.58	4.89	17.38
5		5．学校が家庭や地域と連携して交通安全指導や通学路の点検，パトロールをすること。	5.11	4.44	18.17
6	確かな学力の定着について	1．子どもが教師，仲間と共に自分たちで授業（学習活動）を創り上げ，満足感や達成感がもてること。	5.82	5.1	16.86
7		2．子どもにとって分かりやすい授業（学習活動）であること。	6.46	4.83	20.48
8		3．子どもが「分からない」と自分から言え，教科等の基礎的・基本的な内容が定着していること。	6.44	4.26	24.09
9		4．相手意識を大切にした「話し方」「聞き方」について。	5.99	5.02	17.84
10		5．小人数指導を充実していくこと。	5.6	3.94	22.73
11		6．子どもが家庭で自主的に学習や読書をすること。	6.18	4.08	24.22
12		7．家庭学習を充実し，自学ノート（１日１ページ，学年＋１時間）を継続し，家庭学習の実施日数，１年週５日，２年週５，５日，３年５，８日を達成すること。	5.34	3.74	22.75
13		8．公開授業（学習活動）を含め，保護者・生徒の授業に関する評価を充実させること。	4.52	4.92	13.9
14		9．定期テスト期間中の学び直しをする「チャレンジ」の時間，夏休み中のフリースクールを開催し，基礎的・基本的な内容の定着を図るために補充学習の時間を充実させること。	5.64	4.82	17.94
15	豊かな心の育成について	1．道徳教育の充実を図り，今までの自分を見つめ，これからの自分を考えること。	5.76	4.53	20
16		2．子どもが自分から進んであいさつすること。	6.16	4.59	21
17		3．子どもが楽しく学校に通っていること。	6.46	5.24	17.83
18		4．教師がいじめのない学校づくりの取り組んでいること。	6.4	4.85	20.17
19		5．子どもが相手の立場になって考えること。	6.45	4.72	21.15
20		6．子どもが学校のきまりや約束を守って生活すること。	6.01	5.24	16.57
21		7．子どもが家族の一員として役割をもっていること。	6.16	4.45	21.86
22		8．教師が生徒の間違った行動について適切に指導すること。	6.27	4.84	19.85
23	健康・安全について	1．子どもが，毎日朝食をとり，決まった時間に起床就寝する習慣が身に付くこと。	6.54	5.29	17.72
24		2．子どもの心の安定を図る教育相談を充実すること。	6.12	4.53	21.25
25		3．学校の施設・設備が安全で，交通事故・火災・地震・不審者対策など安全教育を図ること。	6.46	5.1	18.73
26	将来の姿について	1．子どもが将来の夢や希望について考えること。	6.17	4.32	22.72
27		2．親子でお子さんの進路について話し合うこと。	6.17	4.54	21.3
		平均	5.93	4.72	

【注】

1 田中統治「資料を活用した評価と改善」，教育展望臨時増刊№42『評価を活用した学校改革』財団法人教育調査研究所，2010年，17ページ。
2 田村知子編著『実践・カリキュラムマネジメント』ぎょうせい，2011年，2ページ。
3 前掲田村，3ページ。
4 田中統治・根津朋実『カリキュラム評価入門』勁草書房，2009年，4ページ。
5 前掲田中・根津，5ページ。
6 岐阜市立東長良中学校 平成24年度版「教育課程」，15-16ページ。
7 出典として，http://www.hsspirit-cashf.com/logical/ppm.htmlを参照した。またhttp://www.rsch.tuis.ac.jp/~sekiguch/lecture/shiryo/ppm.htmも参照した。
8 吉田寿『社員満足の経営』日本経営連出版，2007年，105ページ。
9 http://jairo.cp.jp./words/cont/swot.htmlを参照した。
10 前掲田中・根津，23ページ。
11 加藤崇英「第2章　マネジメントのツールとしての学校評価①自己評価の手法」天笠茂編集代表／大脇康弘編著『学校をエンパワーメントする評価』ぎょうせい，2011年，29ページ。
12 藤田輝之「学習評価を起点としたカリキュラムマネジメントの手法開発」，『教師教育研究』第７号，2011年，154ページ。
13 金子郁容編著『学校評価－情報共有のデザインとツール』ちくま新書，2005年，170ページ。
14 平成23年度第40回教育展望セミナー第３分科会，岐阜市立東長良中学校の発表補助資料。
15 前掲金子，157ページ参照。