

カリキュラム・マネジメントによる学校教育活動の改善

「いい学校」の創り方

改訂版



今の学校の「課題」に肉薄する



社会情勢や家庭環境の変化などにもない、今の学校には、これまでとは少しちがった役割が求められるようになっていきます。特色ある教育課程、学校運営評議会、学校評価などは、そうした状況変化のわかりやすい現れであると言えます。これからの学校は、ひとりひとりの先生が教室のなかの子どもたちに適切な教育を行うというだけでは済まなくなっているようなのです。

もちろん、先生の授業力や生徒指導力が必要でなくなるというわけではありません。ですが、授業力や生徒指導力が高ければそれでよいということでもありません。

キーワードは、広い見通し、協働性、カリキュラムです。それぞれに任された教科や学級の運営を円滑に行うことに加えて、学校での教育活動全体を視野に入れた取り組みをすすめる。「管理職や担当の先生にお任せ」ではなく、先生たち全員の協働的な取り組みとして、学校の教育活動を展開していく。そういう資質や能力が、これからの先生にはより強く求められてくることでしょう。

このリーフレットは、現在と未来の学校を支える先生たちが、どのようにその力を発揮していけばよいかを考えるために編まれました。『「いい学校」の創り方』とはまた大きく出たものだ！とお感じの方もいるでしょう。中には、「学校のよしあしをハウツーとして扱うなど、けしからん！」とお怒りの方もいるかもしれません。このような挑発的なタイトルをあえてつけたことには意味があります。その意味は、これからのお話を読んでいただければ、きっと理解していただけるはずです。

ひとりでも多くの先生が、このリーフレットを読んでくださって、「よし、うちの学校でもひとつやってみよう！」と思ってくださることを願っています。

[改訂版の発行によせて]

お陰さまで、平成22年3月に発行した本リーフレットの初版3000部は、すべて各地の教育委員会、教育センター、学校現場等にもらっていただくことができました。改訂版では、初版における誤字脱字などを修正するとともに、より学校現場で活用していただきやすいように、内容を一部書き換えました。

赤 沢 早 人

いったい何の役に立つのか？

今の学校に何が求められているか

日本の社会はますます複雑になってきています。地域や家庭はますます個人主義の度を高めていると言われます。20年前なら自明のものとして疑うべくもなかった教育理念が理解されなかったり、当たり前のように通用した指導法がまったく効果を持たなくなったりしています。学校は、子どもたちに教育活動を施すというその根本的なレベルで、見直しを行う時期に差し掛かっているのかもしれません。

こうした状況の変化のなかで、それでもなお学校が社会において「役に立つ」場所であるためには、学校はどうあればいいのか。それは、粒が揃っているかわりに全国画一的な学校教育をあまねく提供することを超えて、「今、ここ」を生きる子どもたちとその保護者のニーズに応じた学校教育を展開しようとするところから始まります。自律的な学校経営、創意工夫を生かした教育課程の編成、学校を基礎にしたカリキュラム開発（SBCD）などの提案は、そうした文脈のなかで読み取るべきでしょう。このリーフレットで提案するカリキュラム・マネジメントという言葉も、それらの変化を促そうとする試みの一つです。

具体的に何が変わるのか

具体的な内容は後回しにしましょう。ともあれ、カリキュラム・マネジメントに基づいて取り組みを進めれば、どういう効果が上がるか。先行的な取り組みが行われた学校で報告されている事柄について列記します。

教 育 面

- ・学校ぐるみで子どもたちの教育活動に当たることができる
- ・子どもたちの成長発達をはっきりと感ずることができるようになる
- ・環境教育やキャリア教育など、教育課程の新しい動向に創造的に対応できる
- ・保護者や地域の人々の信頼や協力を得やすくなる

経 営 面

- ・先生たちが今よりも生き生きと教育活動を行うことができる
- ・積極的で建設的な学校文化（組織文化）を育てることができる
- ・学校運営協議会などの新しい学校組織にスムーズに対応できる
- ・学校評価・関係者評価・第三者評価に、学校改善へと結びつく実質を持たせられる

あまりにも理想論にすぎると感じるのかもしれませんが、たしかに、これらが実現した学校は「いい学校」だと言えるでしょう。しかし本当に実現出来るのか。カリキュラム・マネジメントとやらにどれほどのことができるのか。こうした疑問を解消するために、次ページ以降で順を追って見ていくことにしましょう。

具体的に何をするのか？

社会や家庭が学校に求めるニーズは、大きく変化してきています。このリーフレットでは、各学校がそうしたニーズに対応した「いい学校」として飛躍していくために、カリキュラム・マネジメントという、学校現場ではあまり聞き慣れない言葉を提案します。

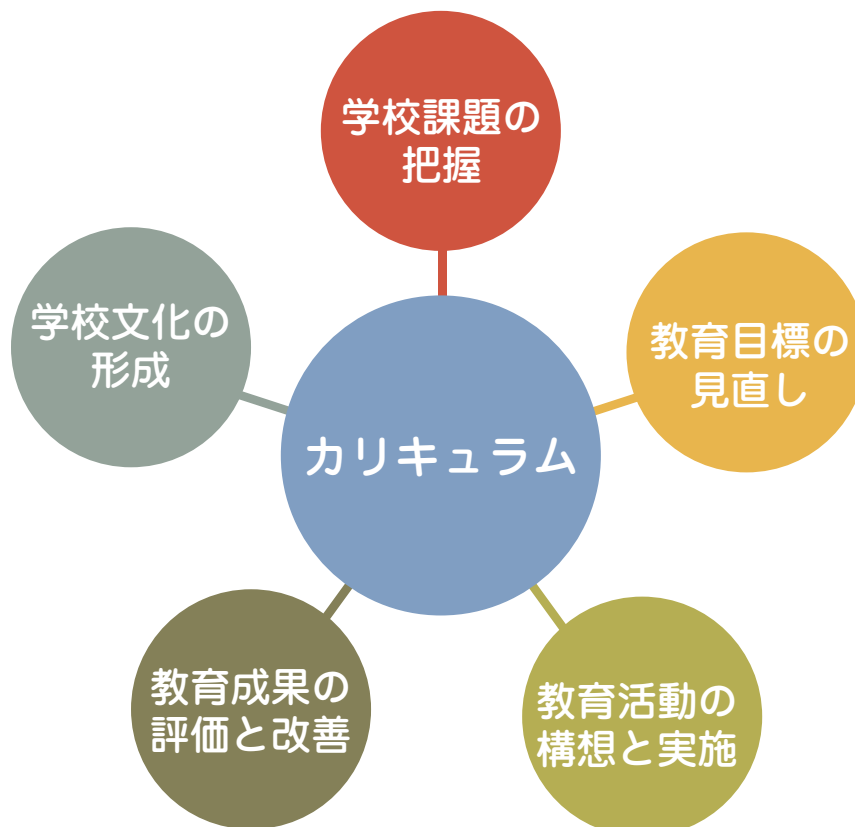
カリキュラム・マネジメントとはなにか。一言でいうと、学校をよくしていく（学校改善）ための理念と方法論を集約したものです。もともとはアメリカの学校改善の取り組みの中で使われていた言葉のようです。この言葉をいち早く日本に紹介した研究者は、次のように定義しています

教育課程行政の裁量拡大を前提に、各学校が教育目標の具現化のために、内容、方法とそれを支える条件整備との対応関係を確保しながら、ポジティブな学校文化を媒介として、カリキュラムを作り、動かし、これを変えていく動的な営み

出典 中留武昭「カリキュラム・マネジメントによる学校改善」田中統治編著『確かな学力を育てるカリキュラム・マネジメント』教育開発研究所、2005年、53頁。

学問領域という観点から見ると、学校の制度的・経営という側面で教育行政学に、教育活動の具体的な展開という側面で教育方法学に、学校や教員組織の文化という側面で教育社会学に、それぞれ接していると言えるかもしれません。ともあれ、学校の経営的側面と教育的側面の両方を含み込んだ非常に広い意味が込められているのです。

それでは、カリキュラム・マネジメントで具体的に何をやるのか。このリーフレットでは、以下のような5つのミッション（取り組み）に分けることを提案します。



「いい学校」を創るための5つのミッション

なぜそんなことをするのか？

カリキュラム・マネジメントという言葉が日本に紹介されたのは、比較的最近のことです。前回の学習指導要領の改訂が告示された1998（平成10）年ころだと言われています。

学習指導要領の改訂とカリキュラム・マネジメントの「登場」の時期が重なっているのは、偶然ではありません。教育行政の観点から言えば、この学習指導要領の改訂と相まって、各学校の裁量の幅が大きく広がりました。教育課程の観点から言えば、総合的な学習の時間の創設に象徴されているように、各学校が独自で教育課程を編成するという考え方が打ち出されるようになりました。大綱化、弾力化、自立（自律）性、特色…。これらのキーワードが、カリキュラム・マネジメントの考え方にフィットするものだったのです。

その後、中央教育審議会の答申などでも、あまり大々的と言うわけではないにせよ、この言葉がちよくちよく登場します。このたび（2008-09年）の学習指導要領の改訂では、審議会答申のレベルを超えて、ついに学習指導要領の「解説」のなかでも、カリキュラム・マネジメントのことが扱われるようになりました。すなわち、カリキュラム・マネジメントは公的な用語として認められるようになったということです。

…学校教育の質を向上させる観点から、教育課程行政において、…（中略）…Plan（①）－ Do（②・③）－ Check（④）－ Action（⑤）のPDCAサイクルの確立が重要である。各学校においては、このような諸条件を適切に活用して、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。

出典 中央教育審議会「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（答申）」2008年1月、144頁。

各学校においては、この時間〔総合的な学習の時間〕の指導計画を踏まえ、意図的・計画的な指導に努めるとともに、目標及び内容、育てようとする資質や能力及び態度、具体的な学習活動や指導方法、学校全体の指導体制、評価の在り方、学年間・学校段階間の連携等について、学校として自己点検・自己評価を行うことが大切である。そのことにより、各学校の総合的な学習の時間を不断に検証し、改善を図っていくことにつながる。そして、その結果を次年度の全体計画や年間指導計画、具体的な学習活動に反映させるなど、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。

出典 文部科学省「小学校学習指導要領解説 総合的な学習の時間編」2008年9月、26頁。
〔 〕内は引用者による補注。

従来は基本的に管理（アドミニストレーション）の対象であったカリキュラム（教育課程）は、「作り、動かし、変えていく」マネジメントの対象として、公的にも見なされるようになりました。日本の学校は、法律どおり、学習指導要領どおりにカリキュラム（教育課程）を肅々と「執行」するだけでは済まされない時代に入りました。学校は、これまで積み上げてきた教育面、管理面での遺産を引き継ぎながら、新たな組織へとステップアップを図らなければならないのです。

Problem

4




誰がするのか？

学校現場は年々多忙化していると言われます。こうした状況で「誰がカリキュラムづくりなどという仕事を担当するんだ！」と非難轟々かもしれません。このことについて、まずは二つのことを確認します。

- ① カリキュラム・マネジメントは、言葉としては新しいけれども、個別の提案内容について見ると、これまでの学校でも十分に行われてきたことに過ぎません。だから、子どもたちの教育活動に最前線で取り組む先生たちに「新しい別種の仕事」を押し付けようとするものではありません。
- ② にもかかわらず、残念なことにカリキュラムに関わる仕事はこれまではバラバラに行われてきました。そこで、それらの仕事を整理統合したり合理化したりすることを通して、「ひとつの一貫した仕事群」にまとめようというのが、カリキュラム・マネジメントの提案する核心部分です。

これまで、学校のカリキュラム（教育課程）を管理運営してきたのは、校長や教頭といった学校の「トップリーダー」と呼ばれる人々でした。一方で、「トップリーダー」の方針に従いながら、実際に「カリキュラムを作り、動かし、変えていく」のは、それぞれの学級や教科を担当している一般の先生たちです。一つ一つの学校教育活動に関わって、「なぜ、何を、どうやって、どのように」実施していけば最大限の教育成果を発揮できるのかについてもっとも切実に考えなければならないのは、子どもたちを直接的に指導・支援している先生たちのはずです。そして、先生たちがカリキュラムのことを考えることができるように条件を整えたり、励ましたりするのが、いわゆる「ミドルリーダー」と呼ばれる中堅の先生たちなのです。

「カリキュラムを作り、動かし、変えていく」ことをめぐって、それぞれの立場の先生たちの実態(As is)とありたい姿(To be)について話し合ってみましょう。

実態(As is)	カリキュラムを作り、 動かし、変えていく	ありたい姿(To be)
<div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px; min-height: 100px;"> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> </div>	<div style="text-align: center;">  <p>担任の先生たち</p> </div>	<div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px; min-height: 100px;"> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> </div>
<div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px; min-height: 100px;"> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> </div>	<div style="text-align: center;">  <p>ミドルリーダー (主任、主事)</p> </div>	<div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px; min-height: 100px;"> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> </div>
<div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px; min-height: 100px;"> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> </div>	<div style="text-align: center;">  <p>トップリーダー (校長、教頭)</p> </div>	<div style="border: 1px dashed blue; padding: 5px; min-height: 100px;"> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> </div>

Problem

5

どこから手を付けるか？

カリキュラム・マネジメントは、学校教育活動に関連するさまざまな取り組みの集合体といえます。理念としては理解ができて、いざ具体的に何をどのように進めるかという段階になると、立ちすくんでしまうことがよくあります。

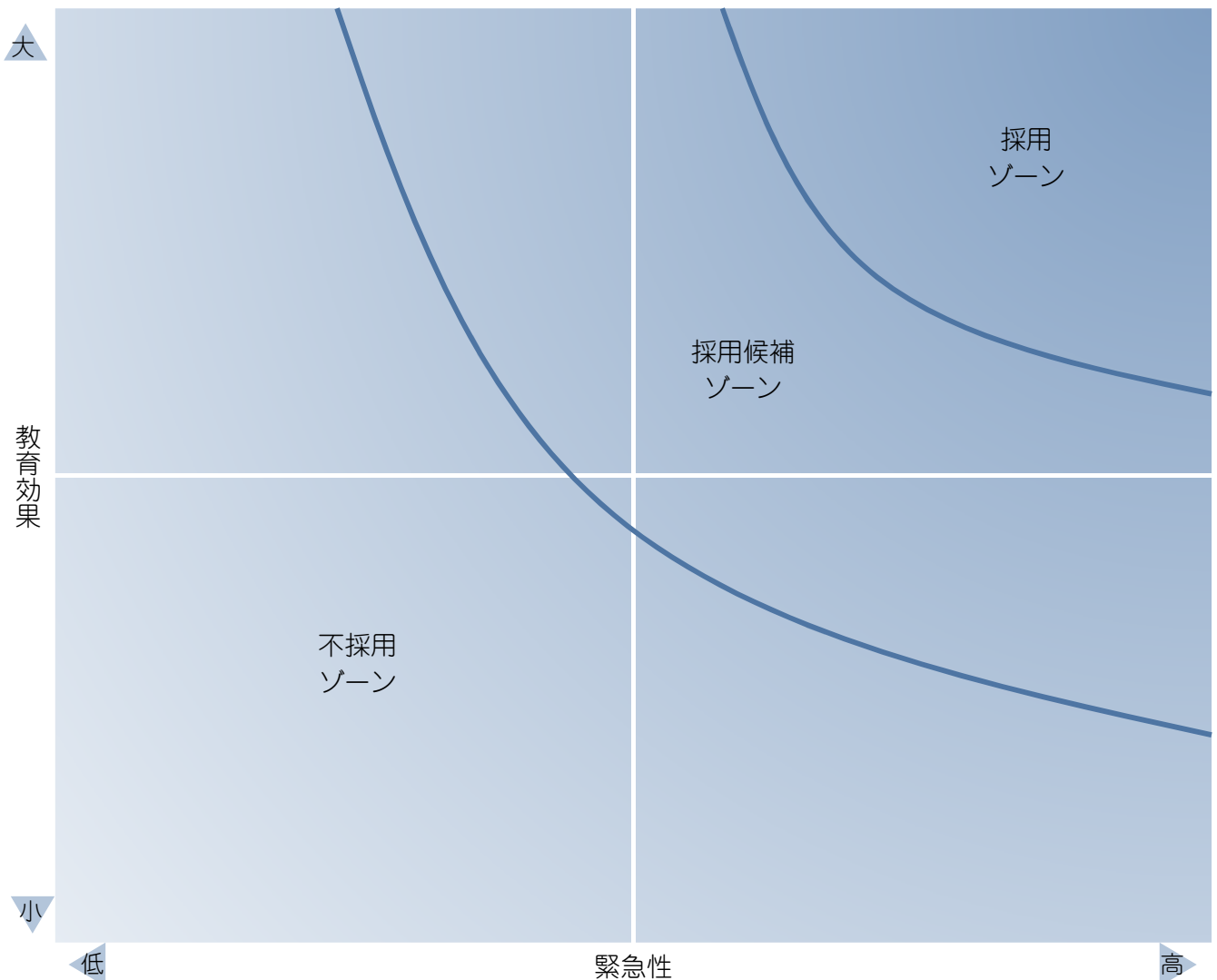
年度単位の中期的・長期的な視野から、何をどのように行なっていけばよいかということについては、いくつかのポイントを指摘することができますが、その詳細は次ページ以降に譲ります。

ひとまず、どこから手を付けるのかということだけを先に考えましょう。「カリキュラムを作り、動かし、変えていく」ことについていくら遠大で高邁な理想・理念があったとしても、とりあえず今日明日に何をすればいいかという「足元の方法」がなければ、動くものも動きません。

「学校教育活動をちょっとでもよくする」ために、まずは何か始めてみましょう。出来ることから構いません。実際に何かを変えるうちに、先生たちの話し合いが進み、足並みが揃ってくるでしょう。そのプロセスで、取り組みの緊急度が高く、なおかつ効果も高いものに狙いを定めることができるようになればいいのです。

「いい学校」にするための第一歩としてどこから手を付けるか。職員会議や校内研修などの場で協働的に話し合いながら、方向性を決めていきましょう。

テーマ 「いい学校」を創っていくために実施していきたい取り組み



Mission

1

学校課題を把握する

「いい学校」を創るためには、何よりもまず、「今の我が校はどのような状態であるのか」について明らかにし、その考えを先生たちの間で共有しなくてはなりません。学校・子ども・家庭・地域の現状や課題を把握し、「我が校が中期的、長期的にどうなっていけばいいのか」についての広い見通しを、「トップリーダー」や「ミドルリーダー」の役目を負った先生たちだけでなく、ひろく一般の先生たちが持つ必要があります。今さら言うまでもないことかもしれませんが、しかし、多忙を極めるあまり、目の前の一週間の予定を消化することに汲々としがちで多くの学校では、「わかっているけれどできていない」ことではないでしょうか。

カリキュラム・マネジメントでは、学校をめぐる様々な現状や課題を、大きく2段階に分けて考えます。

段階1 個別課題

「日常的なあいさつができていない」「組織的な教育活動が行えていない」「地域との連携が十分に機能していない」など、学校が抱える個別の現状や課題



段階2 学校課題

個別課題のうち、緊急度や重要度がきわめて高いもので、学校ぐるみで確実に解決へと導かなければならない課題

改めて言うまでもありませんが、学校はいわば「課題の巣窟」です。深刻さの度合いは様々ですが、毎日毎日、個別課題が次々と浮上してきます。それらの個別課題は、今日中に解決すべき類のものから、数年にわたる粘り強い取り組みが必要なものまでとりどりで、「いい学校」を創っていくにあたっては、どの個別課題が本校のボトルネックであるのかを見定めつつ、山積する課題を解決する順序を決めていかなければなりません。とりわけ、学校は基本的に単年度で教育計画を作りますから、「今年度に挑戦する課題」を学校課題として定め、その解決に向かって先生たちが協働的に考えていけるようにしたいものです。

学校にはどのような個別課題があるのでしょうか。まずそれらをできるだけたくさん出し合い、先生の間で明確化と共有化をはかりましょう。その上で、緊急度や重要度がとりわけ高い課題を、学校課題として定めましょう。

学校の個別課題

*できるだけ多く出し合ひましょう。課題の種類別に分類をすとなお明確になります。



焦点化

() 年度に挑戦する学校課題

*1つか2つ程度に絞り込みましょう。課題の一点突破を目指しましょう。

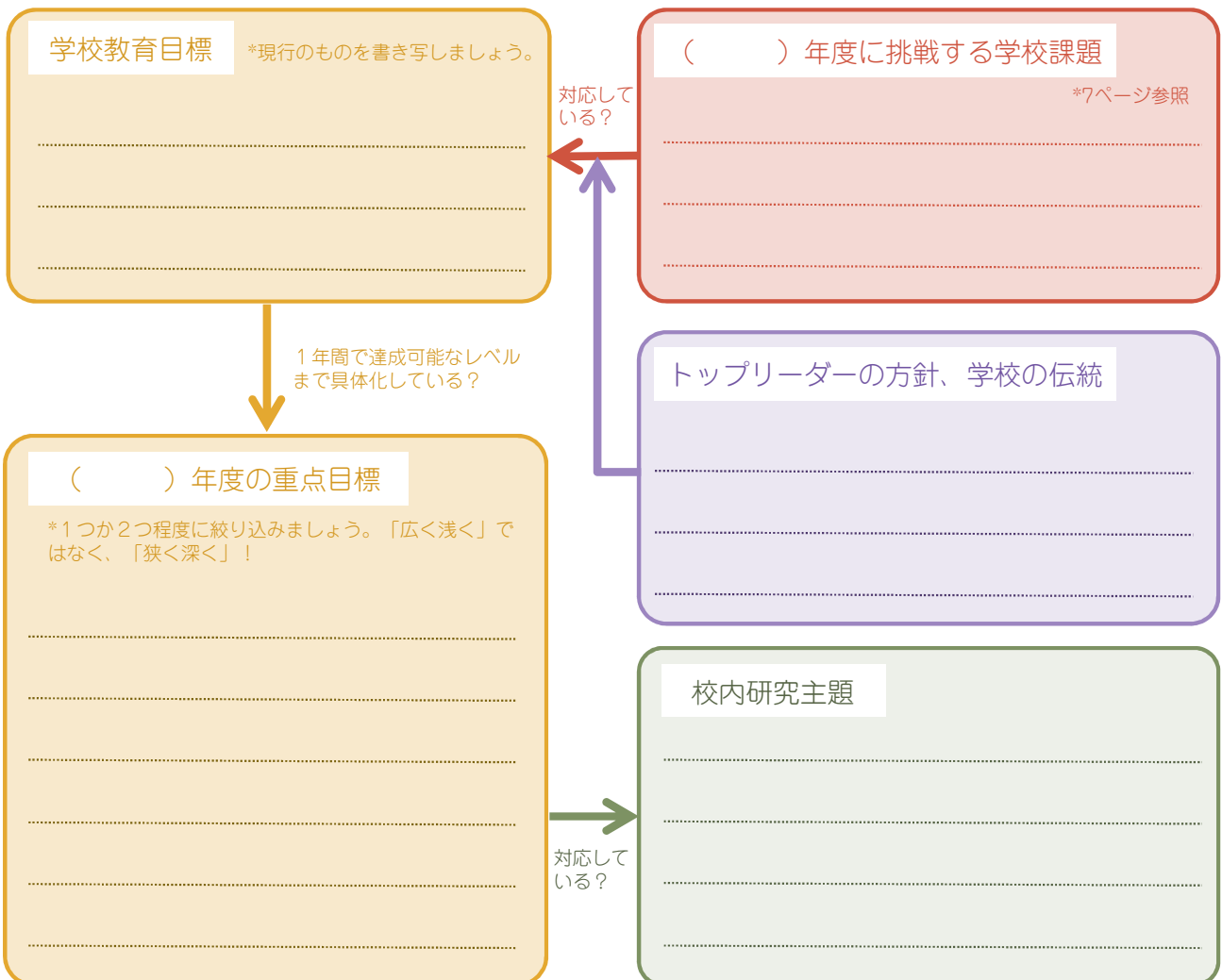
Mission 2 教育目標を見直す

学校課題が定まったら、次に教育目標を見直す必要があります。学校には各種の教育目標がありますが、スローガンにとどまり、学校・子ども・家庭・地域の現状や学校課題と対応していないことがあります。もちろんスローガンそのものが悪いというわけではありません。そうではなくて、学校の教育理念を短い言葉で結晶化したスローガンを具体化し、教育活動に結びつけていくためには、そのプロセスで「スローガンではない教育目標」を構想する必要があるということ。学校教育目標や重点目標を在籍する子どもが読んで、目指すべき自分自身の「姿」をイメージすることができるかどうか。教育目標の具体度はこのあたりで判断してもいいかもしれません。

教育目標のレベル（階層）やそれぞれの具体度に注意しながら、①学校課題に対応しつつ、②個別の教育活動を企画・実践できる程度に実体的な重点目標を構想してみましょう。

教育基本法にある学校教育の目的・目標
学校教育法にある学校種別の目標
地方教育委員会が定める学校の共通目標
各学校の学校教育目標
年度ごとの重点目標
各教科などの年間目標
学期ごとの目標
月・週ごとの目標

教育目標のレベル（階層）



Mission

3

教育活動を組織し実施する

年度内に達成可能な重点目標が定まり、先生たちの中で共有されたら、次はそれをもとに個別の教育活動を構想していく段階に進みます。

改めて言うまでもないことですが、学校にはさまざまな種類の教育活動がすでに組織され、実施されています。ここで大切なことは、「打ち上げ花火」式に物珍しい教育活動を新たに構想するのに心血を注ぐことではありません。そうではなくて、まずは、学校ですで行われている教育活動の質を点検し、学校教育目標や重点目標と照らし合わせながら、強化したり、規模縮小したり、場合によっては廃止したりすることを検討しましょう。

これらのプロセスを経る中で、やはり新しい教育活動を構想した方がいいという判断が下されるかもしれません。それはそれで大いに結構なことです。たとえば「言語活動を全教育課程で充実させていくこと」を重点目標に掲げたある学校が、たとえば「子どもどうしの読み聞かせ活動」や「ブックトーク」などに新たに取り組もうとすることは、ある意味で自然な考えとも言えます。

ただし、ここで注意すべきことがあります。それは、先生たちが、「新たに取り組む教育活動」と「従来から取り組んできた教育活動」との意味や役割の違いをはっきりと区別しながら、両方の教育活動を並行的に実施していくことです。園芸にたとえれば、「新たに取り組む教育活動」は「肥料やり」です。綺麗な花（教育成果）を咲かせるためには、適量適時の肥料やりは欠かせません。一方で、「従来から取り組んできた教育活動」は「水やり」です。いくら肥料ばかり与えたところで、毎日の地道な水やりがなければ決して花は咲きません。重点目標に基づいて、一年間の教育活動を組み立ててみましょう。



Mission

4

教育成果を評価する

一定の期間にわたる教育活動を実施したら、その成果を評価する必要があります。今や「評価ばやり」とでもいべき状況が多く学校の広がっていますから、何かを実施したら評価をして改善につなげるという志向性自体（いわゆるPDCAサイクル）は、先生たちの理解を大きく超えることはないでしょう。

しかしながら、その評価がいわゆる「評価のための評価」になってしまうと、先生たちには徒労感しか残りません。手間を暇をかけて評価をする以上は、教育活動がどのように子どもたちの成長発達につながったのかについての事実を正しく把握し、以後の教育活動の改善に実体的に結びつけていきたいものです。

改善につなげるための評価にしていくために押さえるべきポイントは、次の3点です。

- ① 教育目標（重点目標）にもとづいて教育成果が判断される
- ② 一部の人の思い込みや独りよがりにならない
- ③ 学校・子ども・家庭・地域の関係者のだれにとっても、わかりやすく示されている

この3点を満たすような評価の方法はさまざまにあります。「客観的評価」への渴望から、学力テストの結果や関係者へのアンケート結果に飛びついてしまいがちですが、なにも「客観的評価」とは数量であらわせる方法に限りません。たとえば子どもたちの登校時の様子を継続的に撮ったビデオの映像、授業中の教室の写真、子どもたちのノートや感想文などは、角度を変えれば教育活動の成果を評価する貴重な資料になります。

教育活動の工夫によって、実際に子どもたちにはどういう変化（成長）が見られたのでしょうか。それは所期の期待どおりだったのでしょうか。このことを明らかにすることは、たんに子どもたちの成長を保証するだけでなく、教育活動の改善にかかる先生たちのモラル（やる気）を高める効果もあると言われています。「どんな教育活動を行ったか」に関する評価（アウトプット評価）だけではなく、「子どもたちにどんな成長が見られたか」に関する評価（アウトカム評価）を行なっていくための素材を、学校の中から「発見」してみましょう。

① 調査・データ系

.....

.....

.....

.....

② 子どもの作品系

.....

.....

.....

.....

③ 映像・写真系

.....

.....

.....

.....

④ その他

.....

.....

.....

.....

Mission
5

学校文化を築く

専門職としての先生たちに求められる資質や能力はさまざまにあります。なかでもカリキュラム・マネジメントでとくに注目されるのは、学校文化を築くことに関する先生たちの資質や能力です。

学校文化とは何か。平たく言えば、学校という場所が醸し出している独特の雰囲気のもとで、先生・子ども・保護者といった学校関係者が共通に持つ考え方や行動様式のことを指しています。これらの文化には、もちろん教育的なものもあれば、そうでないものもあります。カリキュラム・マネジメントでは、こうした学校文化のなかで、先生たちに直接関係する部分に注目し、それをポジティブなものに組み替えていくことを提案しています。

「どれだけ努力をしても報われない」「なにを試みても無駄」…。厳しい状況のなかで絶望感に打ちひしがれる先生たちを支え、「とにかく何かやってみよう!」「やってみたら子どもたちが変わった!」と前を向くことができるようにすることは、カリキュラム・マネジメントの方法でもあり、かつ目的でもあります。

具体的にどうすればいいか。実は、ここまで紹介してきたミッションは、それぞれ学校文化をポジティブなものに組み替えていくための方法論とセットにして提案してきました。すなわち、従来なら「トップリーダー」や「ミドルリーダー」だけに閉じ込められがちであったカリキュラムづくりの理念と方法を、ひろく一般の先生たちにも、ときには子どもたちや保護者にも開くということです。

カリキュラム・マネジメントでは、そのためにワークショップ型の校内研修・会議などを推奨しています。「いい学校」を創るための条件や手法などを、上意下達式に伝達するのではなく、先生をはじめとした学校関係者の知恵を集めて協働的に生み出していくこと。そして教育活動として取り組んだ具体的な成果を共有すること。ポジティブな学校文化を築くためのこうした地道な取り組みが、結局のところ「いい学校」になるかどうかの鍵を握っているのです。

学校でポジティブな学校文化を築くための具体的な手法について考えてみましょう。

① 先生たちが協働的に取り組むための手法

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

② 取り組みの過程と成果を共有するための手法

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

学校改善ファーストステップ

カリキュラム・マネジメントは学校教職員全体で協同的に取り組む学校改善の実践です。実際に「カリキュラムを動かし、変えていく」ためには、その前年度から周到に準備をする必要があります。以下に紹介する2つの作業を行いながら、学校改善のためのしっかりとした足場を築いていきましょう！



作業1 学校の現状を確認しましょう。

- [1] 学校教育目標は、学校の実態や課題に即して具体化されていますか？ YES NO
- [2] 学校教育目標は、教職員全員に共有化されていますか？ YES NO
- [3] 学校が重点的に取り組むべき課題は、明らかにされていますか？ YES NO
- [4] 学校が重点的に取り組むべき課題は、教職員全員に共有化されていますか？ YES NO
- [5] 校内研修（研究）を推進していくための組織は整備されていますか？ YES NO

※5項目すべてが[YES]になるように取り組みを進めてください。とくに項目[1]と[3]については、**作業2**を行うことで、自然と明らかになってくるはずです。

作業2 カリキュラム・マネジメントをもとに学校改善を行っていくために明確化しておかなければならないいくつかの項目について、学校内で推進役を担う先生たちのあいで相談しながら、整理をしましょう。

[ア] 今年度の学校教育目標を記入しましょう。

[イ] 学校全体で来年度の1年間をかけて取り組むべき課題を記入しましょう。

※①何を、②どこまで、という観点を盛り込んで下さい。

記入例 ① [各学級で「低位」に位置する子どもたちの学力] を、② [県共通テストの平均点相当にまで引き上げる]。



[ウ] [イ]で整理した重点課題に基づき、[ア]の学校教育目標を具体化したものを書き換えましょう（来年度に向けての提案）。

Appendix

B

学校改善ルーブリック

学校改善に向けての取り組みはどこまで進んでいるでしょうか。5つのミッション別のルーブリックを作成しました。学期ごとを目処に、学校改善の状況を点検するとともに、今後の取り組みの戦略を練っていきましょう！



	レベル0 要努力	レベル1 ベーシック	レベル2 スタンダード	レベル3 アドバンスド
学校課題の把握	多くの先生たちは、教育活動の「困難」について自覚しているが、どう取り組めばいいのかが明らかになっていない。	一部の先生は、学校が抱える個別課題の多くを把握した上で、最優先で取り組むべき学校課題を焦点化することができている。	多くの先生は、学校が抱える個別課題の多くを把握した上で、最優先で取り組むべき学校課題を焦点化することができている。	多くの先生は、学校課題の原因や背景を正しく認識した上で、学校課題の根本的な解決についての具体的な考え（理念と方法）を説明することができる。
教育目標の見直し	多くの先生たちは、勤務校の学校教育目標や重点目標を誦んじることができない。	学校教育目標にもとづいて複数の重点目標を列記することができている。	学校課題を観点にしなから、重点目標の精選を行い、「最重点目標」を1～2点に決められている。	重点目標は、「①何を（対象）、②いつまでに（時期）、③どのように（方法）」の3観点から具体的に記述されている。
教育活動の構想と実施	多くの先生たちは、前例に従って粛々と教育活動を実施しているが、その教育活動を通した「めざす子どもの姿」がほとんど明らかになっていない。	一部の先生たちは、それぞれの教育活動の目的や意義について理解した上で、重点目標に基づいて教育活動の強化・縮小・廃止を構想することができている。	多くの先生たちは、それぞれの教育活動の目的や意義について理解した上で、重点目標に基づいて教育活動の強化・縮小・廃止を構想することができている。	多くの先生たちは、重点目標との関連において教育活動を再計画するとともに、最大の教育成果を目指して協働的に取り組むことができている。
教育成果の評価と改善	教育成果に関する評価が計画的・組織的に行われていない。	学校アンケートや学力テストなど、教育成果を量的に評価するために必要な資料を計画的に収集するとともに、職員会議などの場で共有化を図っている。	映像や子どもの作品など、教育成果を質的に評価するために必要な資料を計画的に収集するとともに、職員会議などの場で共有化を図っている。	量的・質的資料を駆使して教育成果を正確に明らかにするとともに、今後の具体的な改善計画を短期的・中期的な観点から示すことができている。
学校文化の形成	多くの先生たちは、組織・チームとして教育活動に取り組むという姿勢をもっていない。	多くの先生たちは、組織・チームとして教育活動に取り組むための具体的な手立てを少なくとも1つ実行している。	多くの先生たちは、教育活動の過程と成果について日常的に情報のやり取りを行うとともに、積極的・建設的に意見を交換することができている。	学年・教科・分掌といった既存の組織だけでなく、個別課題や学校課題に対応するためのチームが自発的に立ち上がるなど、学校改善に向けた取り組みが自律的に行われている。

【めやす】本格的に学校改善に取り組むための条件整備として、とりあえず5項目すべてを「レベル1 ベーシック」まで持ちあげましょう。学校改善の取り組み1年目で「レベル2 スタンダード」を目指します。5項目すべてが「レベル2」に上がっていれば、かなり力強く学校改善を行える状態にあると考えられます。取り組み2～3年目で「レベル3 アドバンスド」まで到達できたら、少々の危機ではびくともしない学校になるはずです。

研究ガイド

学校改善をめぐる状況は日々刻々と変化しています。新しい考え、アイデア、実践が次々と生み出されています。絶えず知識と方法を更新しましょう。確かな理論に触れ、豊かな実践を味わいながら、学校をしなやかに変えていきましょう。



カリキュラム・マネジメントの理論と方法について

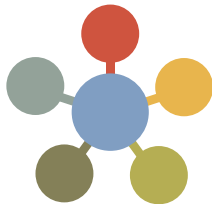
- 田中統治編著『確かな学力を育てるカリキュラム・マネジメント』教育開発研究所、2005年。
- 田中統治・根津朋美編著『カリキュラム評価入門』勁草書房、2009年。
- 田村知子『実践・カリキュラムマネジメント』ぎょうせい、2011年。
- 中留武昭・田村知子『カリキュラムマネジメントが学校を変える——学校改善・単元開発・協働文化』学事出版、2004年。
- 田中耕治編著『カリキュラムをつくる教師の力量形成』教育開発研究所、2006年。
- 天笠茂編著『学力を創るカリキュラム経営』ぎょうせい、2011年。

学校改善の理論と方法について

- 志水宏吉編著『「力のある学校」の探究』大阪大学出版会、2009年。
- 天野正輝編著『カリキュラムと教育評価の探求』文化書房博文社、2001年。
- 佐古秀一・武井敦史・曾余田浩史『学校づくりの組織論』学文堂、2011年。
- 篠原清昭編著『スクールマネジメント——新しい学校経営の方法と実践』ミネルヴァ書房、2006年。
- 田中耕治・西岡加名恵編著『「学力向上」実践レポート——実践の成果と舞台裏』教育開発研究所、2008年。

校内研究・校内研修の活性化について

- 村川雅弘編著『「ワークショップ型校内研修」で学校が変わる 学校を変える』教育開発研究所、2010年。
- 村川雅弘編著『授業にいかす 教師がいきる ワorkshop型研修のすすめ』ぎょうせい、2005年。
- 横浜市教育センター編著『授業力向上の鍵 ワorkshop方式で授業研究を活性化！』時事通信社、2009年。
- 中野民夫『ワークショップ——新しい学びと創造の場』岩波書店、2001年。
- 堀公俊『ワークショップ入門』日本経済新聞出版社、2008年。
- 堀公俊『ファシリテーション入門』日本経済新聞出版社、2004年。
- 森時彦・ファシリテーターの道具研究会『ファシリテーターの道具箱——組織の問題解決に使えるパワーツール49』ダイヤモンド社、2008年。
- 北神正行・佐野享子・木原俊行『学校改善と校内研修の設計』学文堂、2010年。
- 木原俊行『教師が磨き合う「学校研究」——授業力量の向上をめざして』ぎょうせい、2006年。



ウェブサイトのご案内

- 本リーフレットの内容をより深めたいとき
- より最新の情報を手に入れたいとき
- リーフレット製作者のグチやつぶやきを味わいたいとき など

リーフレット連動ウェブサイト 「いい学校」の創り方!?
<http://mailsrv.nara-edu.ac.jp/~akazawa/e-gakkou.html>

制作・著作

赤 沢 早 人 (奈良教育大学)

akazawa@nara-edu.ac.jp

平成22年3月初版発行 平成24年3月改訂版発行

本リーフレットは、平成20-21年度科学研究費補助金若手研究 (B) 『カリキュラム・マネジメントの実効化に関する実証的研究』 (研究代表者・赤沢早人) の研究成果の1つとして作成されたものです。

2012/3/13 ver. 2.00