

# カリキュラム・マネジメントによる学校改善に関する研究

－ 小・中学校におけるカリキュラムの計画(P)、実施(D)、評価(C)、改善(A)の取組 －

猪熊直樹<sup>1</sup>

より良い学校づくりのためには、教員一人ひとりがカリキュラム・マネジメントに関する能力を身に付け、カリキュラム・マネジメントを積極的に推し進めていく必要がある。本研究では、小・中学校でカリキュラム・マネジメントを展開する上で重要となる、計画(P)、実施(D)、評価(C)、改善(A)の各段階における主な取組とそれを推進する組織について提案する。

## はじめに

平成 17 年 10 月に中央教育審議会がまとめた「新しい時代の義務教育を創造する(答申)」は、「我々は、これからの新しい義務教育の姿として、子どもたちがよく学びよく遊び、心身ともに健やかに育つことを目指し、高い資質能力を備えた教師が自信をもって指導に当たり、そして、保護者や地域も加わって、学校が生き生きと活気ある活動を展開する、そのような姿の学校を実現することが改革の目標である」と述べている。現在、学校は教育改革の大きな流れの中にあり、学校における教育活動や教員の指導の在り方について改革が求められている。学校が、より良く変わっていくためには、組織及びその運営全般にわたるシステムを見直し、学校づくりや学校全体のカリキュラムについて、教員一人ひとりが考え、話し合っていく必要がある。

学校が活力ある学校を目指して主体性を発揮し、創意工夫のある教育活動をしようとするとき、カリキュラム・マネジメントが必要であると言われている。前述したように、現在、教員が一丸となって学校を改善していく時期に来ている。学校の教育活動を充実させるために、教員一人ひとりがカリキュラム・マネジメントに関する能力を身に付け、カリキュラム・マネジメントを積極的に推し進めていくことが、より良い学校づくりにつながっていくのである。

## 研究の目的

本研究は、生き生きと活気ある活動を展開する学校を実現するために、教員のカリキュラム・マネジメント能力の養成・向上に資することを目的とする。

本年度は、カリキュラムの計画(P)、実施(D)、評価(C)、改善(A)の各段階における主な取組とそれを担当する組織を示すことにより、各校のカリキュラム・マネジメントの推進に資する。

## 研究の内容

### 1 カリキュラム・マネジメントと PDCA サイクル

カリキュラム・マネジメントとは、学校または教員が学校教育目標に基づき、児童・生徒や地域等の実態を踏まえて開発したカリキュラムを、計画(P)し、実施(D)し、評価(C)し、改善(A)を図るという一連のサイクルを計画的・組織的に推進していくための条件づくり・整備を行い、経営的な活動を展開していくことであり、学校経営の中核的機能を担うものである。

カリキュラム・マネジメントによって、教員が共通理解をしながら組織的・継続的にカリキュラムを計画(P)、実施(D)、評価(C)、改善(A)していくことで、教科内や学級内にとどまらないカリキュラムの改善や開発が可能になる。こうした PDCA サイクルを繰り返すことで、学校をより良く改革していくことができるのである。

### 2 カリキュラム・マネジメントの推進体制づくり

カリキュラム・マネジメントを推進するには、コミュニケーションをとりながら教育活動を進めていくための話し合いの場が不可欠であり、そのための体制をつくらなければならない。前例や習慣に倣った単なる例年どおりの繰り返しでなく、教員が目標に向かって PDCA サイクルを迅速に回していくことができる体制づくりが重要である。

神奈川県では平成 18 年度より各学校にグループと企画会議が置かれ、より組織的・機動的な学校運営体制が整備された。本研究では、グループをカリキュラム・マネジメントを実質的に推進する組織とした。また、グループごとの目標や活動を有機的に結び付け、教育活動全体を把握する役割を担う組織を企画会議とした。

実際の各学校におけるカリキュラム・マネジメントの推進体制づくりにおいては、神奈川県における学校運営体制を基本として、各学校の実情に応じて、組織や構成メンバーを工夫していくが必要である。

1 カリキュラム支援課 研修指導主事

第1表 カリキュラム・マネジメントを推進する組織と役割の例

組織	構成メンバー	主な取組
	校長	学校経営計画の作成 「学校評価のまとめ」の作成等
企画会議	校長 教頭 総括教諭 その他校長が必要と認められた者	学校経営計画の企画立案 学校評価の企画立案 各グループ間の調整 業務の進行状況を踏まえた校長への報告・意見具申等
職員会議	全教員	カリキュラムについての共通理解等
グループ	所属の教員	カリキュラムの計画 カリキュラムの実施 カリキュラムの評価 カリキュラムの改善

### 3 計画(P)段階での主な取組

第2表 計画(P)段階での主な取組を担当する組織の例

担当する組織	主な取組
企画会議	学校経営計画の企画・立案 カリキュラム編成の基本方針の検討
カリキュラム担当グループ	年間行事計画等の検討
グループ	年間指導計画の検討

#### (1) 学校経営計画の企画・立案

本研究では、昨年度、カリキュラム・マネジメントを展開することにおいて重要となるグランドデザインについて、学校教育目標・重点目標やそれを達成するための「具体的な取組」の設定等に教員が組織的にかかわりながら作成していくための具体的手順を提案した。学校経営計画は、このグランドデザインを更に具体的にした計画であり、校長によって作成されるものである。

学校経営計画は、学校教育目標や学校経営方針を掲げた上で、それを達成するための道筋に十分な具体性が必要である。学校の進むべき針路を明確に表し、それによって学校づくりに取り組む上で、教員がどのような体制で、どのような資源(人、モノ、時間、予算)を活用し、どのような取組を行い、それをどう評価するかが具体的に分かるように表現する。

#### ア 学校経営計画の構成内容

学校経営計画の構成内容としては、学校の概要や児童・生徒の実態、目標や方針等、多岐にわたっているが、これらすべてを網羅すればよいというわけではなく、また、主要なものを並べて記述すればよいということでもない。構成内容には、目標の達成に向けての「具体的な取組」を示すことが重要であり、その取組

に対する資源(人、モノ、時間、予算)の配分や活用の仕方を分かりやすく表現できる構成にする。また、取組の成果と課題を検証するための評価方法についても記述する。

#### イ 「具体的な取組」に対しての資源の配分

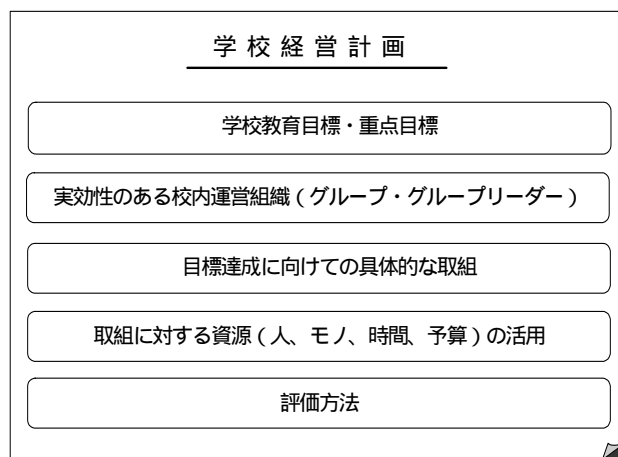
学校には人、モノ、時間、予算という資源がある。例えば、人的資源として教員は言うまでもなく、PTAや各種ボランティア等、また物的資源では校舎や校庭、図書室、パソコン室等多くの資源が考えられる。しかし、いつでもそれらの資源が使えるわけではなく、また資源には限りがある。

学校経営計画を作成する段階で、重点目標を達成するための「具体的な取組」に重点的に資源を配分できるように計画する。また、それぞれの取組に優先順位を付けて資源を配分する。

#### ウ 重点目標に関する評価計画

重点目標の達成状況についての評価方法を明確にし、その内容を学校経営計画の中に盛り込む。評価方法には、教員や児童・生徒、保護者、地域の人々へのアンケートや意見聴取等が考えられるが、学校経営計画作成の段階で、評価票を作成しておく。評価票には、重点目標の達成状況が分かるような具体的な設問を設定する。

こうした評価計画を作成しておくことで、学校経営計画の中に、評価についてより具体的に記述することが可能になる。



第1図 学校経営計画の主な構成内容

#### (2) カリキュラムを計画する

##### ア カリキュラム編成の基本方針の検討

カリキュラムを計画するに先立ち、カリキュラム編成の基本方針を設定する。まず、学校経営計画にある「具体的な取組」を進めるために、それらをカリキュラムの中に確実に位置付けるようにする。そして、その取組を誰(担当グループ等)が、いつ、どこで、どのように実施するのかを明確にした計画を作成することを基本方針とする。

また、「具体的な取組」だけでなく、カリキュラム

の計画にかかわるそれぞれのグループにおいて、学校教育目標や重点目標の達成に向け、重点となる教育活動を検討し、その充実が図られるようにする。

さらに、カリキュラム・マネジメントは、学校教育目標や重点目標達成に向けて推進されることは言うまでもないが、学習指導要領や国の指針等を再度確認しておくことが必要であり、基本方針の中に盛り込む。その確認事項は、次のとおりである。

・「確かな学力」の向上に関すること

カリキュラムの計画における「確かな学力」の育成の視点を明確にすること。また、「確かな学力」の育成のためにバランスのとれたカリキュラムの計画とする。

・指導方法・指導体制の工夫に関すること

個に応じた指導や発展・補足的な学習の充実のために、その指導法や指導体制について工夫し、計画の中に位置付ける。

・保護者・地域社会との連携に関すること

学校と保護者・地域社会が協働できる教育活動を計画する。また、教育活動の評価への参画の機会や場を設ける。

#### イ カリキュラムの基本的構成

学校教育目標や重点目標の達成に向けて、どのようなカリキュラムを計画していくことが最も有効であるのか、教員の創意を最大限にいかしつつ検討していく。しかし、ここでも基本となることは、「具体的な取組」に対する資源の集中であり、それが可能になるようにカリキュラムの基本的な部分を構成する。

#### (ア) 年間行事計画の検討

各グループ等での年間計画の検討に先立って、教員が主な行事の活動内容、時期を共通理解するために年間行事計画を作成する。

学校経営計画に盛り込まれた取組と関係する行事を最優先に位置付け、前年度の反省等から教育的効果の低いものや成果の確認できないものは思い切った見直しを行う。

#### (イ) 日課や週時程の設計

日課表や週時程の設計に当たっては、時間の細分化等、時間の活用方法を弾力的に考え、学校教育目標・重点目標達成のために最も効果的な時間運用を選択する。

#### (ウ) 各教科等の年間授業時数の確保

各教科等の年間授業時数を確保し、配当する。また、年間や学期、月ごとの総授業日数や授業時間数も合わせて示す。

#### (エ) 指導方法・指導体制

チーム・ティーチングや少人数指導、小学校における専科教員による指導等の基本的な計画を作成し、その中で、人的資源をどの時間に投入するのか、個に応じた指導にどう対応するのかを具体的に示す。

#### イ 年間指導計画の検討

年間指導計画には、多様なものがあるが、担当するそれぞれのグループが、計画の中に「具体的な取組」をいつ、どのように実施するのかを明確にして位置付ける。また、「具体的な取組」以外にも、それぞれのグループで重点目標達成のために、特に有効と考えられる行事や単元等について検討し、指導の重点化を図る。

また、各教科、道徳、特別活動、総合的な学習の時間の年間指導計画の作成に当たっては、第一にすべての児童・生徒に学習指導要領の内容の定着を図ることを目標とする。

#### 4 実施(D)段階の主な取組

第3表 実施(D)段階での主な取組を担当する組織の例

担当する組織	主な取組
企画会議	「具体的な取組」の進行管理
各教員	授業の実施

#### (1) 授業の実施

授業には、基本的に日々の改善が必要である。そのためには、1単位時間、あるいは1単元の授業において、計画、実施、評価、改善の一連のサイクルを回していくことが重要になる。このPDCAサイクルが繰り返されることで、絶えず授業を改善していくことができる。

具体的には、授業前の指導計画や使用する教材、指導形態等の検討、実際の授業での児童・生徒の反応の観察、授業後の観察記録やノートの記述等からの評価、そして、その評価の結果から授業の改善策を考える。改善策が、次の授業や単元につながるものであれば、すぐに改善をし、次年度につながるものであれば、申し送りができるように記録を残しておく。

また、授業者の個々の取組に加えて、グループ内の教員との協力した取組により、授業を充実させる。学年や学級の児童・生徒の実態等の情報交換をしながら指導計画を考えたり、授業参観を通して感想や意見を述べ合ったりすることができる場を設定する。

#### (2) 「具体的な取組」の進行管理

重点目標を達成するための「具体的な取組」の進行状況を管理するために、それぞれのグループが、いつ、何を行うかを示した「具体的な取組」の一覧表を作成し、掲示する。こうすることで、「具体的な取組」に対する教員の意識を高めることもできる。

また、あらかじめ設定しておいた評価の観点に従って、学期ごとに中間評価をしたり、評価のための資料を収集したりしておく。

## 5 評価(C)段階の主な取組

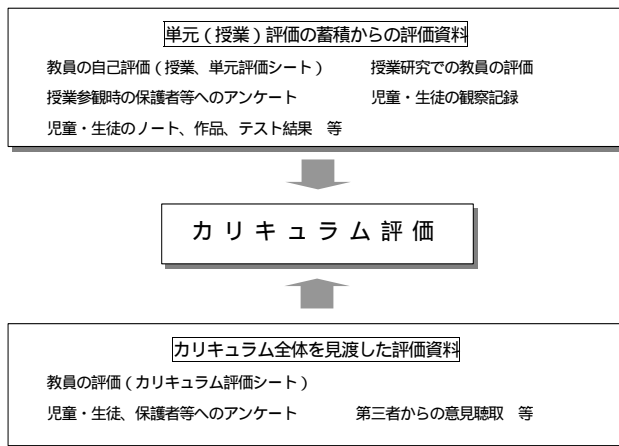
第4表 評価(C)段階での主な取組を担当する組織の例

担当する組織	主な取組
企画会議、グループ	「具体的な取組」の評価
カリキュラム担当グループ	カリキュラム評価
グループ	単元評価からのカリキュラム評価

### (1) カリキュラム評価

カリキュラム評価は、カリキュラムそのものを評価する活動であり、学校評価と授業評価の橋渡しとなるものである。学校教育の根幹となるものはカリキュラムであり、学校教育目標や重点目標を達成し、はぐくみたい児童・生徒像を実現するためには、カリキュラム評価の充実が不可欠である。

カリキュラム評価を行う場合、多元的な視点でカリキュラムを評価していくことが大切である。実施したカリキュラムによって、児童・生徒はどのような学習経験を積み、どのような力をはぐくんできたのかを多様な資料を収集して把握し、その分析からカリキュラムを評価する。資料収集には、様々な方法が考えられるが、まず授業評価や単元評価の結果を蓄積して、カリキュラムの改善を図っていく。その上で、年度末や学期ごとに、カリキュラム全体を見渡した、教員や児童・生徒等による評価を実施し、カリキュラム評価の資料とする。



第2図 カリキュラム評価のための資料収集の例

#### ア カリキュラム評価シートの作成

カリキュラム評価を実施するには、カリキュラム評価シートを活用する。評価シートを作成する際は、重点目標やカリキュラム編成の基本方針を踏まえ、評価項目を精選していく。

#### イ 児童・生徒、保護者等への調査

学校自らがカリキュラムを客観的に評価するには、教員だけの評価では不十分である。そこで、評価の信頼性を高めるために、学校の様子を比較的良好に把握し

ている保護者や地域の人々に、カリキュラムについてのアンケート調査を実施し、その結果を参考とする。

カリキュラムについては、項目によって保護者や地域の人々では回答しづらいものもある。教員の行った評価の項目を精選し、「この部分を是非聞きたい。」という項目のみを実施する。また、児童・生徒に対してのアンケートの結果もカリキュラム評価の資料とする。

### (2) 「具体的な取組」の評価

年間指導計画の中に位置付けた「具体的な取組」を評価する。評価に当たっては、主に、あらかじめ設定しておいた「評価の観点」に沿って判断する。また、課題や改善策を探る上でも、取組の記録や実施後の児童・生徒、保護者の感想や意見、アンケートの結果等も判断材料とする。

また、それぞれのグループで重点目標達成のために、重点化を図った取組についても「具体的な取組」と同様に評価する。

### (3) 単元評価からのカリキュラム評価

実施されたカリキュラムにおいて、児童・生徒はどのような学習経験を積んで、どのように成長したかを知るためには、日常の授業の中で評価を継続して実施する必要がある。特に単元の終了時には、実施した単元を振り返って、教員同士が互いに意見交換をする。その上で、ねらい、教材の妥当性、指導内容、順序性、時間配当、指導形態等のカリキュラムの主要な構成要素と結びつく事柄は、記録を蓄積し、カリキュラム評価に役立てる。

## 6 改善(A)段階の主な取組

第6表 改善(A)段階での主な取組を担当する組織の例

担当する組織	主な取組
企画会議	「学校評価のまとめ」の検討 評価結果や改善策の公開
カリキュラム担当グループ	カリキュラム改善案の検討
グループ	カリキュラムの改善策の記録と保管

### (1) カリキュラムの改善

カリキュラム評価の結果から、カリキュラムの改善を検討する。カリキュラムの改善は、マイナスの評価を課題として改善を図るということも必要であるが、実施されたカリキュラムを更により良いものにしていくという視点でも改善策を検討する。

カリキュラムの改善は、指導計画の単元配列や単元構成等のようにグループレベルで改善が可能な場合と学校全体の資源(人・モノ・予算・時間)にかかわるものや広範囲のカリキュラムの改善が必要なもの等、学校全体での調整が必要な場合がある。

#### ア カリキュラムの改善策の記録と保管

グループで可能な改善は、確実に引継ぎができるように改善策の記録文書を一定の場所に保管し、次年度の担当者は、必ずそれを参考にして計画を立てるようにする。また、改善策を踏まえ、年度内に作成できる次年度計画は、あらかじめ立案しておく。

#### イ 「カリキュラム改善案」の検討

学校全体の調整が必要な改善は、「カリキュラム改善案」としてまとめる。これは、学校評価の重要な資料として、さらに十分な検討を加える。

#### (2) 「学校評価のまとめ」の検討

学校評価の結果から、カリキュラムの改善を含め、改善策を協議し、「学校評価のまとめ」の原案について検討する。また、作成後には外部評価者に説明し、意見を聴取する。意見聴取を依頼する対象としては、学校評議員、地域の方々等が考えられる。外部評価者の客観的な視点は、ポイントを突いていることが多くある。また、大学や教育研究機関の職員、学識経験者等に「第三者評価」を依頼しても良い。

外部評価者等の意見を参考に、「学校評価のまとめ」を再度検討する。作成された「学校評価のまとめ」は、教員が共通理解し、次年度の計画に結び付けていく。

#### (3) 評価結果や改善策の公開

保護者や地域の人々、意見聴取した外部評価者等には、問題意識の共有化を図るために、調査結果や「学校評価のまとめ」を報告・公開する。学校の課題や改善の方向性について、共通理解ができる環境を整えることが、より良い学校をつくっていく上での土台となる。

### まとめ

#### 1 カリキュラムの PDCA

現在、学校は独自の特色あるカリキュラムを計画することが可能であり、また、それが求められる時代になってきた。しかし、学校独自の特色あるカリキュラムの計画であっても、各グループの目指す方向がばらばらであったり、明確でなかったりしたら意味がない。まず、「計画(P)段階における主な取組」で述べたように、学校経営計画をカリキュラムに反映させることが重要であり、その上で、各グループ、各担当が目標の達成に向けて創意あるプランをつくっていかねばならない。

また、評価の段階(C)や改善(A)の段階では、客観的なデータを積み上げ、評価方法を工夫することで、しっかりと成果を確認できるようにすることが必要である。そして、評価を基に、より良いカリキュラムとするために、教員一人ひとりの考えを自由に出し合い、改善策を話し合う。そうした話し合いを繰り返すことは、絶えず改善を図っていくこととする学校文化や校風を醸成することにつながる。

#### 2 カリキュラム・マネジメントの推進体制

本研究では、企画会議をカリキュラム・マネジメントを推進するための中核組織として位置付けている。「新たな学校運営組織・教員の新たな職について」(神奈川県教育委員会 2005)では、企画会議の役割として、「学校運営上の重要事項等について企画立案を行う」としている。学校において重要なものは、カリキュラムである。児童・生徒の成長は、どのようなカリキュラムが提供されるかによって大きく左右される。つまり、学校は、より良いカリキュラムを児童・生徒に提供するという重大な責務がある。このようなカリキュラムの重要性に鑑み、企画会議が学校におけるカリキュラム・マネジメントの中核組織となることが妥当と考える。また、カリキュラムを担当するグループも重要な役割を担うことになる。企画会議とグループ、そしてグループ同士が密接に連携し、カリキュラムの計画(P)、実施(D)、評価(C)、改善(A)を推進していく必要がある。

#### おわりに

調査研究協力員会では、各校のより良い学校づくりのための取組事例を収集するとともに、カリキュラム・マネジメントを推進する上で重要となる組織や取組について検討を重ねた。そして、これまでの研究成果を「小・中学校の教員のためのより良い学校づくりガイドブック ～カリキュラム・マネジメントの推進～」としてまとめた。

研究を進めるに当たって多大な御協力をいただいた皆様に厚く感謝申し上げます。特に、千葉大学天笠茂教授には多くの御教示をいただいたことに深く感謝する次第である。

#### [ 調査研究協力員 ]

海老名市立有馬小学校	鷲野 昭久
座間市立ひばりが丘小学校	田中 明
茅ヶ崎市立鶴嶺中学校	高橋 一生
小田原市立白山中学校	堀 賢一郎

#### [ 助言者 ]

千葉大学	天笠 茂
------	------

#### 引用文献

文部科学省 2005 「新しい時代の義務教育を創造する(答申)」p.4  
神奈川県教育委員会 2005 「新たな学校運営組織・教員の新たな職について」p.6

#### 参考文献

茨城県教育研修センター 2005 「学校改善につながる学校評価Q & A(平成16年度版)」

- 茨城県教育研修センター 2003 「教育課程に関する研究 特色ある学校づくりと教育課程経営の在り方 平成 13・14 年度」(『研究報告書』第 45 号)
- 岩手県立総合教育センター 2004 「学校経営の改善に関する研究 - 『学校評価システム』を生かした『経営改善ストラテジー』の確立を目指して - 」(平成 15 年度第 47 回岩手県教育発表会資料)
- 岩手県立総合教育センター 2004 「学校経営改善の手引き グラントスキーム」
- 香川県教育センター 2004 「学校評価サポートブック - 明日からの学校づくりのために - 」
- 神奈川県教育庁教育部義務教育課 2004 「学校評価を進めるために(手引き)」
- 文部省 1998 「幼稚園、小学校、中学校、高等学校、盲学校、聾学校及び養護学校の教育課程の基準の改善について(答申)」
- 文部科学省マネジメント研修カリキュラム等開発会議 2005 「学校組織マネジメント研修 ~すべての教職員のために~(モデル・カリキュラム)」
- 天笠茂 2006 『学校経営の戦略と手法』ぎょうせい
- 天笠茂 2005 「ビジョンや経営戦略の実現を図る目的的な組織づくり」(『悠』10月号)ぎょうせい
- 天笠茂 2004 「経営戦略で考えるカリキュラム・マネジメント」(『悠』12月号)ぎょうせい
- 梶輝行 2003 「高等学校カリキュラム・マネジメントに関する基礎的考察」(神奈川県立総合教育センター『研究集録』第 22 集)
- 児島邦宏・天笠茂編 2001 『柔軟なカリキュラムの経営』ぎょうせい
- 関野栄子 2006 「小学校カリキュラム・マネジメントに関する研究」(神奈川県立総合教育センター 2005 『長期研修員 研究報告』第 4 集)
- 高階玲治・村川雅弘編 2000 『実践 特色ある学校づくり - 新しい教育課程経営をめざして - 中学校編』図書文化
- 高階玲治・村川雅弘編 2000 『実践 特色ある学校づくり - 新しい教育課程経営をめざして - 小学校編』図書文化
- 高階玲治編 2001 『教職研修 10 月増刊号 21 世紀の学校づくりをめざす学校経営相談 12 カ月 第 3 巻 教育課程経営』教育開発研究所
- 高階玲治編 2005 『教職研修「学校の PDCA」シリーズ 1 自校の特色を生かした教育課程の PDCA』教育開発研究所
- 田中統治編 2005 『教職研修 6 月号増刊 学力向上をめざす管理職の実践課題 第 1 巻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
- 田中統治編 2005 『教職研修 12 月号増刊 “信頼される学校づくり” に向けたカリキュラム・マネジメント 第 1 巻 カリキュラム評価の考え方・進め方』教育開発研究所
- 中留武昭・田村知子 2004 『カリキュラムマネジメントが学校を変える』学事出版
- 『学校マネジメント 2000 年 3 月号 特集 学校でつくる新教育課程編成のスタイルブック』明治図書