神奈川県立総合教育センター研究集録25:16～20.2006

カリキュラム・マネジメントに関する研究

－小・中学校におけるグランドデザインの作成を中心に－

猪　熊　直　樹[1]

小・中学校のカリキュラム・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、学校の活性化と教職員の学校運営への参画意識の向上に視点を置き、全教職員が関わりながら作成していくための具体的手順と取組を提案する。

はじめに

今、学校における教育活動や教員の指導の在り方の変革が求められている。平成17年10月に中央教育審議会が「新しい時代の義務教育を創造する（答申）」の中で、「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持って指導に当たり、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考える。」と述べているように、学校が、生き生きと活気ある活動を展開していくためには、広い視野に立った学校づくりや学校全体のカリキュラム、教員の指導の在り方について、教員一人ひとりが今まで以上に考えていく必要がある。

学校で生き生きと活気ある活動を展開していくための一つの有力な手段としてカリキュラム・マネジメントがある。カリキュラム・マネジメントとは、カリキュラムを計画し、実施し、評価し、改善を図るという一連のサイクルをもったシステムであり、学校経営の中核的機能を担うものである。

学校の教育活動を充実させるためには、全教職員でカリキュラム・マネジメントに取り組んでいくことが重要であり、それを積極的に推し進めていくことで、より良い学校づくりにつながっていくと考えられる。

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づくりを実現するために、教職員のカリキュラム・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・マネジメントを展開する上で、最も重要となる学校のグランドデザインとの関連を整理し、有効なカリキュラム・マネジメント実施のためのグランドデザインの作成に焦点を当て、具体的な手順と取組を明らかにする。

研究の内容

1　カリキュラム・マネジメントとグランドデザイン

カリキュラム・マネジメントの定義は、様々あるが、これまで当センターでは、次のようにとらえてきた。すなわち、カリキュラム・マネジメントとは、「学校または教師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、編成＝計画（Plan）し、実施＝展開（Do）して点検＝評価（See）、改善（Improvement）を図るという一連のサイクル（PDSI）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」（梶　2003）である。

なお、現在、当センターではこの「一連のサイクル」のうち、点検＝評価の（See）を（Check）とし、改善の（Improvement）を（Action）として、「PDCA」としており、本研究もこれに倣った。

カリキュラム・マネジメントにおいて、重要なことは、当然のことではあるが、学校教育目標の具現化に向けて展開されるということにある。

しかし、往々にして、教職員は、自分が担当する学級や自分の担当する教科に熱心に取り組むあまり、また、現実的な忙しさに気をとられるあまり、学校教育目標の実現といった広い視野から教育活動を見つめ直すことが比較的少ない傾向がある。

目指す目標が明確でなければ、何のためにマネジメントをするのか、という部分が欠落してしまい、マネジメントの意味がない。カリキュラム・マネジメントを有効なものにするためには、教職員が学校教育目標に盛り込まれた目指す児童・生徒像、教師像、学校像を常に思い描き（グランドデザイン）、それに向けてPDCAのサイクルを作ることが大切である。

さて、教職員が目指す児童・生徒像、教師像、学校像を明確にし、そこに至る道筋を探すには、まずは学校のグランドデザインをしっかり描くことである。

学校のグランドデザインとは、児童・生徒や保護者、地域社会の願いや期待を踏まえ、各学校が自校

1　研究開発課　研修指導主事

の目指す学校像や育みたい児童・生徒像を描き、その実現を図るため、学校教育全体の中の具体的な課題と方策を考え、組織的に取り組んでいるかを示した基本構想である。

グランドデザインはカリキュラム・マネジメントを展開するための地図となる重要な計画であり、目標に至る道筋を明確に示すものである。

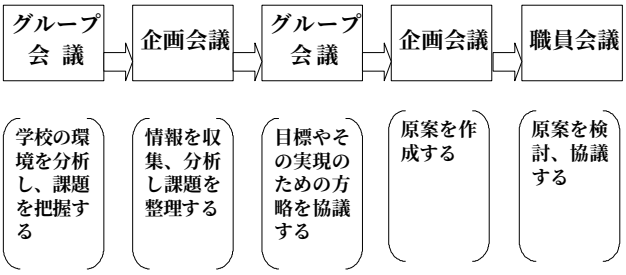
このグランドデザインを全教職員が参画して作成することにより、教職員一人ひとりが目指す児童・生徒像、教師像、学校像を共通理解することができる。そして、その実現に向け、広い視野に立って教育活動を捉え直すことで、意義あるカリキュラム・マネジメントを展開することができるのである。

当センターでは、「カリキュラムデザイナー育成講座」（平成15、16年度）、「学校のグランドデザイン～カリキュラム・マネジメントを中心に～」（平成15年度）、「特色ある高校づくりに向けたカリキュラム・デザイン」（平成16年度）等の講座においてグランドデザインについての研修を実施してきた。その内容を踏まえ、グランドデザインを描くに当たって、どのような手順や取組が必要であるのかについて、具体的に提案する。

2　グランドデザイン作成のための組織と手順

グランドデザインを作成するに当たってのポイントは、全教職員がその作成に参画することである。そのためには、教職員同士がより良い学校を作ることについて、十分に話し合うことのできる機会を持つことが必要である。そこで、作成の流れの中で２回のグループ会議を開催し協議する。こうした経過をたどることによって学校が活性化されると同時に教職員一人ひとりに学校運営への参画意識が生まれる。また、多くの教職員の様々な発想や経験を生かすことができる。

学校内外の情報を収集し分析して、グランドデザインの原案を作成するには、ある程度の少人数で臨むことが効率的である。神奈川県では平成18年度より各学校に分掌組織の統括である企画会議が置かれ、学校運営上の重要事項に関する企画立案等を行うことになる。この企画会議がグランドデザインの作成の中核組織となり、原案を作成することが妥当である。



第１図　グランドデザイン作成の手順

3　グランドデザイン作成の具体的手順

(1) グループ会議による教職員の課題把握

ア　学校内外の環境を分析する

学校の強みは何か、学校の問題点は何か。それらを知るためには、学校の外部環境と内部環境を把握することが大切である。そのための分析方法の一つとしてSWOT（スウォット）分析を活用する。

外部環境要因	内部環境要因
支援的なもの（＋） 機会（Opportunity）	学校の強み（＋） 強み（Strength）
阻害的なもの（－） 脅威（Threat）	学校の弱み（－） 弱み（Weakness）

第２図　SWOT分析

SWOT分析では、始めに、学校を取り巻く外部環境要因の分析及び把握を試みる。まず、学校にとって影響のある外部環境要因を一つ選び、その外部環境要因が学校にとって支援的に働く場合と阻害的に働く場合を考察する。このような分析を、幾つかの外部環境要因について繰り返し行う。

次に、内部環境要因を分析する。内部環境要因も一つひとつの要因の事実や特徴について、学校の強みと弱みを明らかにする。内部環境要因としては、人的な要因として、児童・生徒、教職員、ＰＴＡ、児童・生徒会、学校評議員などが考えられる。また、校舎、教室、グランド、体育館、プール、パソコン、教材・教具などの物的な要因もある。さらに、教育課程、時間割、学校行事、教育方法、校風・伝統、雰囲気などの要因も考えられる。

教職員各自がこうした分析を行い、グループ内で結果を整理し、学校内外の環境のプラス評価的要因とマイナス評価的要因を明らかにする。

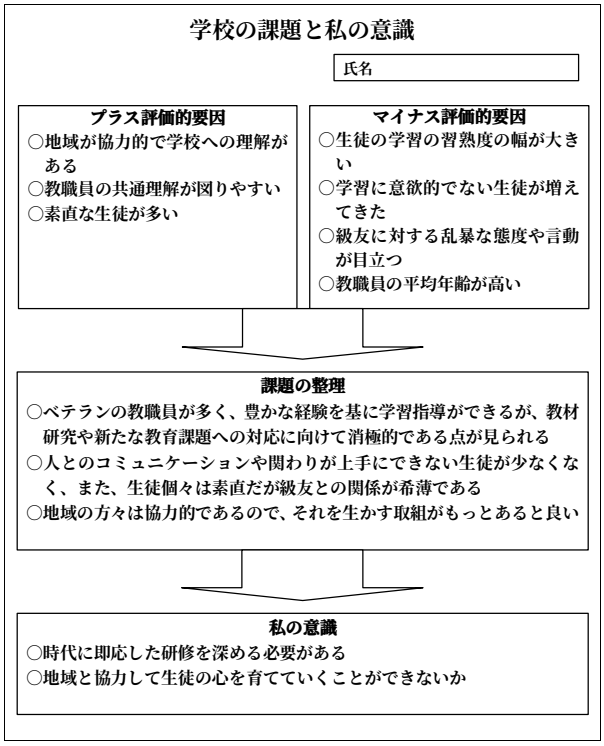
・学校の隣接地に小学校がある。隣接する小学校の卒業生の多くが、本校に進学している。	
●支援的なもの（＋） ・小中の連携を進めることができ、小学校の児童・保護者・教職員に本校のことを理解してもらえる。 ・各種行事や活動について小学校と交流することができる。	●阻害的なもの（－） ・生徒の学校での活動において、小学校に配慮する場合がある。

第３図　例：外部環境要因のSWOT分析

イ　教師一人ひとりが課題解決の意識を持つ

SWOT分析から得られた情報を課題として整理

し、それに対する教職員自身の意識を「学校の課題と私の意識」シート（第４図）に記入する。記入後は、それについての説明や協議を行う。ここで大切なことは、教職員一人ひとりが課題解決の意識を明確に持って協議することである。協議結果は同様の形式のシートにまとめ、企画会議に提出する。



第４図　例：「学校の課題と私の意識」シート

(2) 企画会議による情報の収集と分析

ア　児童・生徒の実態を把握する

児童・生徒の実態把握には、日常の学習の評価や行動の観察を欠かすことはできない。また、学習や学校生活における児童・生徒の印象を教職員同士で話し合うことも大切なことである。その上で、より客観的に児童・生徒の学習状況や生活の様子を明らかにし、正確に実態把握することが重要である。

現在、学力調査や各種のアンケートは、多くの学校で実施されるようになったが、こうしたテストや調査を活用すると、今まで見えていなかった児童・生徒の長所や短所、願いや課題等が明らかになる。児童・生徒が身に付けている学力の現状を調査したり、生活実態を調査したりするなどして正確な実態把握に努める。

イ　保護者や地域社会の願いを把握する

保護者や地域社会の願いを把握することは、学校が地域社会とともに取組ができる目標を設定するため、また、学校・保護者・地域社会の相互協力ができる教育環境を作るための重要な情報となる。

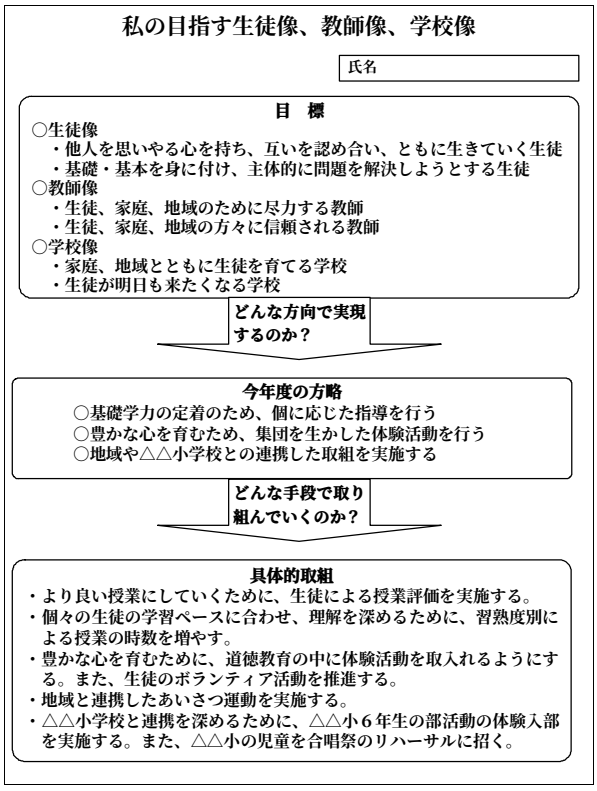
調査方法には、聞き取りやアンケート等が考えられるが、調査内容を吟味し、項目を絞って実施する。また、調査結果は保護者や地域社会に公開し、学習面や生活面での願いを保護者や地域社会と共有する。そうすることによって、学校と保護者・地域社会が一体となった、より効果的な教育活動ができる。

ウ　情報を分析し、課題を整理する

教職員が記入した「学校の課題と私の意識」シートや実施したアンケートの結果から見えてくる課題を明らかかする。また、課題を整理するに当たっては、優先順位を決めて、解決すべき課題を焦点化していくことが必要である。情報の分析や課題の整理が終わった段階で、結果は、全教職員に提示する。

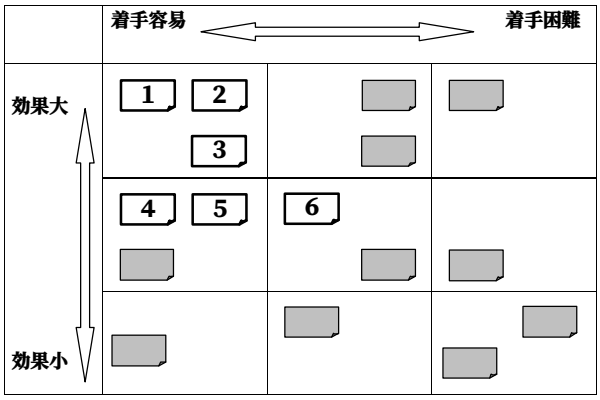
(3) グループ会議での協議

グループ会議での協議を活性化するためには、どのような児童・生徒を育てていくか、どのような教師や学校になることを目指すのか、ということを教職員一人ひとりが思い描く必要がある。そのために、企画会議から示された課題を基に目指す児童・生徒像、教師像、学校像を描き、それを実現するための方向や手段を個人ごとに「私の目指す生徒像、教師像、学校像」シート（第５図）に記入する。



第５図　例：「私の目指す生徒像、教師像、学校像」シート

教職員各自のシートを基にグループで検討、協議し、改めて同様の形式のシートにグループの考えをまとめる。また、具体的取組をまとめる際は、目標を実現するために効果が大きく、しかも着手が容易な取組から優先順位を付けて記入する。

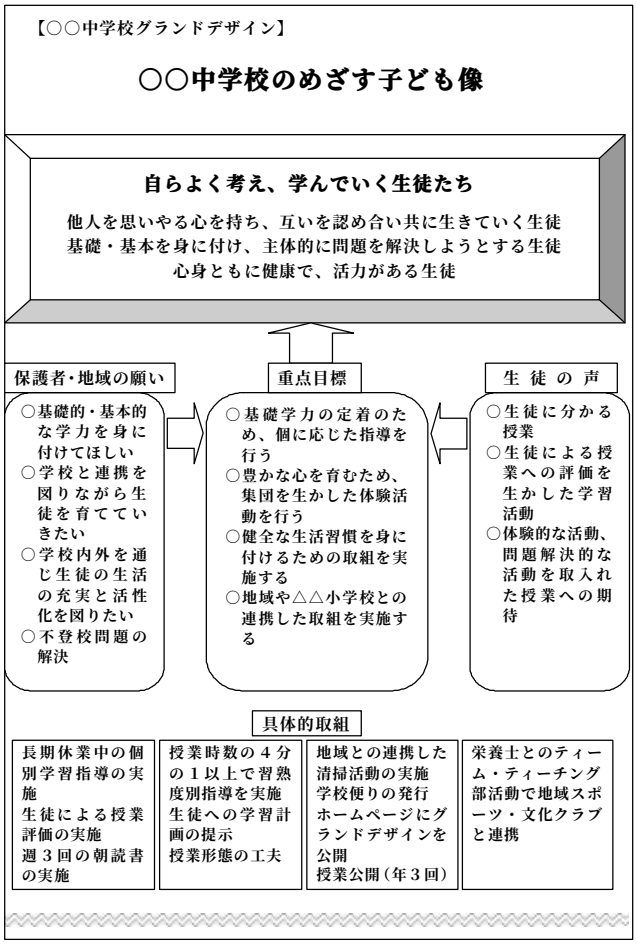


第６図　具体的取組の優先順位

(4) 企画会議による原案作成

グループ会議でまとめられた「私の目指す生徒像、教師像、学校像」シートについて企画会議で検討を行い、グランドデザインの原案を作成する。

原案例として下図に示す。（第７図）



第７図　例：グランドデザイン

グランドデザインの構成要素としては、学校教育目標、重点目標、学校が掲げる教育理念、教育課程、特色ある教育活動、具体的取組、社会の要請、教育界の動向、学習環境の整備、教職員研修・指導体制、保護者・地域の方々の活動参加等が挙げられる。また、学校教育目標は、目指す学校像、育みたい児童・生徒像の実現に向けた中・長期的な目標であり、重点目標はその年度に実現することを基本にする。

グランドデザインを図で表現する場合は、記述内容をフレーム化し、体裁を工夫する。

(5) 職員会議での協議

企画会議で作成された原案を教職員全員で検討、協議する。ここでも、多くの教職員が自分の意見を述べ、共通理解ができるまで十分に話し合うことが重要である。また、職員会議の結果によっては、企画会議で原案を修正する作業も必要になってくる。

(6) グランドデザインを公開する

グランドデザインが決定したら、学校評議員や保護者、地域社会に説明するとともに、広く公表する。説明や公表に当たっては、分かりやすい内容とすることが大切である。例えば、学校便りやインターネット上に掲載したり、入学者説明会やＰＴＡ総会等の機会で説明したりすることができる。また、地域社会には回覧や地区懇談会等を活用して説明することも考えられる。

(7) 具体的取組の明確化

具体的取組については、担当する各グループ（学年、教科、分掌）が確実に年間指導計画の中に位置付け、その取組の評価方法についても計画しておく。

また、教職員が、各グループにおける具体的な取組と重点目標達成とが結びついていることを明確に分かるようにする工夫も大切である。企画会議では、どのグループが、いつ、何を行うかをPDCAに基づいて記述した一覧表（第１表）を作成する。これにより重点目標達成に向けた取組を明確にし、教職員全員がそれぞれの取組の目的と意味を共有でき、取組に対する意識を高めることができる。

(8) 教職員一人ひとりの目標、取組の設定

グランドデザインの中に示された取組だけでなく、それぞれの教職員には担当する学年・学級、教科、分掌がある。教職員一人ひとりが分担する教育活動の中で目指す児童・生徒像、教師像、学校像を具現化するための目標を設定する。その際、客観的な評価ができる目標を立てることが重要である。また、さらに目標達成に向けた具体的な取組を設定する。

第１表　例：具体的取組の一覧表

担　当	計画（Plan）	実施（Do）	評価（Check）	改善（Action）
企画会議	集団を生かした体験活動の全体計画を作成する	（各部の計画による）	各部のアンケート（生徒・教職員）や意見聴取の結果を分析する（年度末）	生徒の心の育成に効果があった ↓効果が低い 全体計画の見直し
特別活動部	集団を生かした体験活動を特別活動の年間計画の中に位置付ける	・各学年１回（通年） ・全学年１回（11月）	生徒へのアンケート（各体験活動実施後）	友達との関係づくりに効果があったとする回答が全回答数の70%以上 ↓70%未満 計画の見直し
教務部	集団を生かした体験活動を地域社会・保護者に公開する計画を作成する	（地域の方々・保護者への周知）	地域の方々や保護者への意見聴取（実施中）	生徒の心の育成に効果がある活動であるとする意見が聴取者数の70%以上 ↓70%未満 計画の見直し
校内研究部	集団を生かした体験活動の研究授業の実施を計画する	各担任１回（通年）	研究授業の実施回数（年度末）	全担任の研究授業の実施（100%）
校内研究部	校内研修会の実施を計画する	2回（5・8月）	研修会の実施回数（年度末）	研修会の実施（100%）

研究のまとめ

１　グランドデザインの作成について

カリキュラム・マネジメントで重要なところは、学校のグランドデザインを描くところにある。グランドデザインは前述したように学校の基本構想である。カリキュラム・マネジメントはグランドデザインに沿って、計画、実施、評価、改善の取組をすることであり、グランドデザインとカリキュラム・マネジメントは切り離すことはできない。本研究の成果は、学校がグランドデザインを描くための具体的手順と取組について整理して提案することができたことである。

しかし、グランドデザインを描いたからといっても、有効なカリキュラム・マネジメントに直結するわけではない。大切なことは教職員個々が、グランドデザインと日常の教育活動を結びつけるように常に意識してカリキュラム・マネジメントを展開することである。全教職員がそれぞれの役割分担の中でグランドデザインに沿って PDCA のサイクルを回して教育活動を改善することが、育みたい児童・生徒像や目指す学校像、教師像の実現につながっていく。

２　今後の課題

日常の教育活動におけるカリキュラム・マネジメントの在り方を検討していく必要がある。具体的には、教育課程及び単元、授業における計画、実施、評価、改善のそれぞれの段階での取組を明らかにすることが今後の課題となる。

おわりに

調査研究協力員会では、各校の事例を収集し、より良い学校づくりに向けた取組について協議するとともに、グランドデザインを描く際に必要となる取組について検討を重ねた。今年度の成果を基に、次年度さらに研究を深めていきたい。

本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る。特に、千葉大学教授天笠茂氏には多くの御教示をいただいたことに深く感謝する。

［調査研究協力員］
座間市立相武台東小学校　木島　美智子
平塚市立松原小学校　磯部　博之
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
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） p.2

参考文献

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　グランドスキーム」
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 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
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
髙階玲治編 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
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