

生徒がもっと輝く 学校づくり

学校活動の
改善に役立つ
参考ツール付き

今以上に「もっと生徒が輝き、もっと生徒の能力が引き出される」学校組織を目指すには何から着手したらよいのでしょうか。その基本的な手順がわかるツールを作成している二人の研究者に、カリキュラム・マネジメントを実践する際のポイントを伺いました。

取材・文／長島佳子

教育活動を意味づけし、 道筋をたてるのがカリマネ

事例編に登場した学校のように、学校再編や改編など大きな変革がある場合には、否が応でも、学校全体でカリキュラム・マネジメント（以下、カリマネ）に取り組み必要性が出てきます。教職員たちが「カリマネ」と意識していても、生まれ変わる学校での教育目標を立て直し、そのための教育活動を検討し、実践していくからです。

しかし、大きな変革がなくとも、育てる生徒像や目標は学校それぞれにあり、本来その目標に向かって教育活動が実践されているはず。また、個々の教員は自分の授業において生徒をどの段階まで伸ばし、そのためにどんな授業をするかを検討して実践し、生徒の状況に応じて改善しています。それを教員個人の活動や、成績を上げるための学習活動にとどめず、授業や学校行事全体を通じて、「どんな生徒を育てたいか」「社会にでるまでにどんな力をもった生徒になってほしいか」を管理職・現場のすべての教員が目標を合わせて教育活動全体で取り組むことが、カリマネにおいて大切なことです。

一方で、「カリマネを始める」という、「目標をたてて、それに基づいた実践を行い、評価して、改善する」という「PDCAを回すこと」だけに意識がいきがちになることに、赤沢先生、辰巳氏とも

懸念を示しています。

「学校はそもそも教育活動を日頃から実践しています。『PDCAが大事』というのは、その実践が学校全体の目標に合っているか、合っていないか、目標と実践の関連を強化するために、双方の見直しをしてみましょよ、ということ。日々、現場の先生方が行っている教育活動に意味づけをして、教員全体が共通の見通しを立てることがカリマネです」（赤沢先生）

「カリマネのPDCAサイクルの『P（計画）』は、完璧な計画を立てるというより、『仮説を立てる』ことだと思っています。仮説を立てて、それに向かって実践し、うまくいかなければ早い段階で仮説を立て直すことの繰り返し。学校現場では必要だと思っています」（辰巳氏）

赤沢先生は学校全体でカリマネを進めるに当たって、整理すべきポイントをわかりやすくした『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』という手順書を作成しています。辰巳氏は、カリマネで最も基本となる、生徒の現状把握のために役立つ『高校生の基礎的・汎用的能力を測定するルーブリック』を作成。両者ともホームページで無料配布して、誰でも利用できるようにされています。次ページ以降で、両名のツールを有効利用する例を示しながら、明日からの学校でも取り組めるよう解説していきます。

「高校生の基礎的・汎用的能力を測定するルーブリック」

ダウンロード可



生徒自身のアンケートにより「対人基礎力」「対自己基礎力」「対課題基礎力」を数値化できる（図3参照）。生徒が自ら目標設定するワークシートとセット。手引き書も作成している。



リクルートワークス研究所
主任研究員

辰巳哲子氏

1992年リクルート入社。組織人事のコンサルティング、社会人向けのキャリア支援、高校生等のキャリアカウンセリングを経て、2003年4月より現職。全国で教員向け研修会や生徒の変容に関する共同研究を実施。中学・高校でのキャリア教育の推進について、学校組織の観点・生徒の発達プロセスの観点から研究中。

『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』

ダウンロード可



カリマネの考え方、手順をワークシート方式で追っていきけるツール。組織がどの局面にあり、目指す方向もわかるルーブリック（図6参照）も作成している。

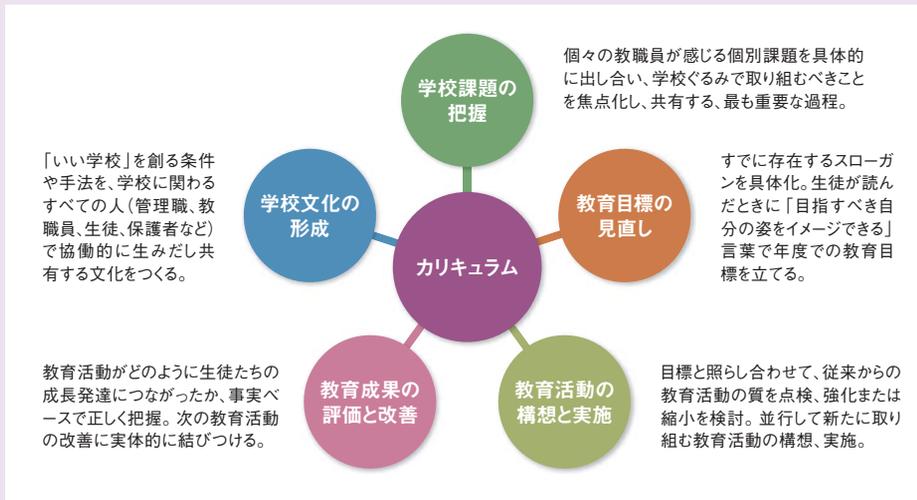


奈良教育大学
次世代教員養成センター
准教授

赤沢早人先生

2004年～京都大学大学院助手。05年～福岡教育大学で助手。講師を務めた後、09年より現職。教員研修センター「カリキュラム・マネジメント指導者養成研修」の指導講師のほか、多数の小中高のカリマネに携わる。主な研究テーマは「教育方法論」「カリキュラム論」

図1 「いい学校」を創るための5つのミッション



取り組みの全体像を把握しよう
理想は、学校関係者全員でカリマネに関わること

カリマネの目的が「生徒を輝かせること」だとすれば、その実践に異論を示す教員はいないと思います。しかし、「学校全体」でものごとに取り組む場合、全体目標がどこにあるかを周知できていないと、現場から不満が出たり、教職員たちが「やらされている」気持ちで取り組むことになりかねません。学校全体がポジティブに同じ方向を向くためにも、「今やっていることは、生徒がより輝く学校にするための、この局面」という、取り組みの全体像を全員が把握していることが重要です。

カリマネを進める手順の全体像を赤沢先生は図1のように示しています。「PDCA」ではなく、学校現場で使われている言葉で、「学校課題の把握」「教育目標の見直し」「教育活動の構想と実施」「教育成果の評価と改善」「学校文化の形成」という5局

面に置き直したものです。

実際に生徒に関わりカリキュラムを実行するのは現場の教員です。トップダウンで始動することはあっても、ボトムアップ的に現場の意見を吸い上げなければ各局面で意見の齟齬が出ることもあります。そのときに重要となるのが、ミドルリーダーの存在です。

「全体の運用を見渡すリーダーの役割は必要です。ひとりではなく、プロジェクトチームとなる組織をつくり、各現場に方法論を伝えたり、問題が起きた際のフォロー役になれば進捗しやすくなります(赤沢先生)」

そして、忘れてはならないのが学校の主役である生徒たちです。

「カリマネは生徒の育成のための手段なので、生徒自身が参加して進めるのが理想です(辰巳氏)」

「カリマネをポジティブに進めるためにも、管理職、教職員など学校内だけでなく、生徒自身、保護者など学校に関わるすべての人が協働的に取り組み共有し、『みんなでいい学校に

ポイントは、「現状把握(課題把握)」と「共通認識」

図2 学校の現状把握

●学校の現状を把握しましょう。

[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?	<input type="checkbox"/> YES	<input type="checkbox"/> NO
[2]	学校教育目標は、教職員全体に共有化されていますか?	<input type="checkbox"/> YES	<input type="checkbox"/> 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?	<input type="checkbox"/> YES	<input type="checkbox"/> NO
[4]	学校が重点的に取り組むべき課題は、教職員全体に共有化されていますか?	<input type="checkbox"/> YES	<input type="checkbox"/> 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?	<input type="checkbox"/> YES	<input type="checkbox"/> NO

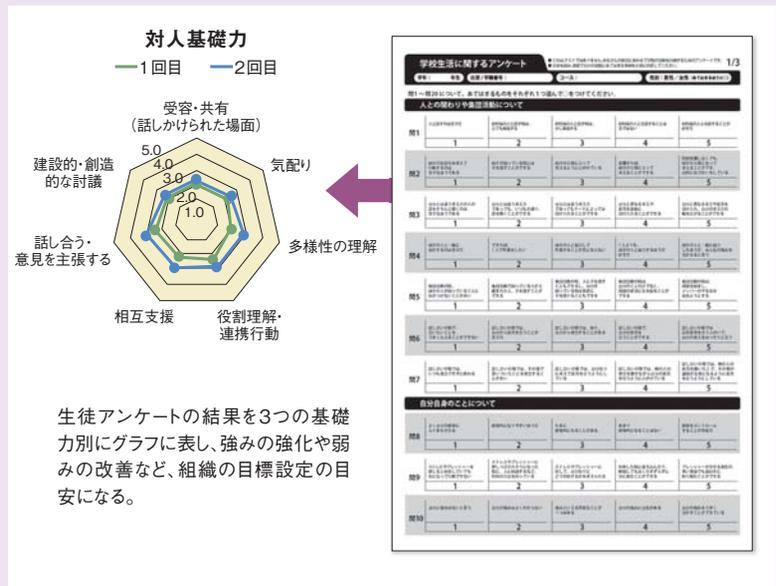
しよう」という文化形成にまでもっていきけるといいですね(赤沢先生)

「学校文化」として根付けば、教員に異動がある公立高校でもカリマネを継続的に実施できると、両名は語っています。

図4 教科を超えた授業参観による課題発見例



図3 生徒の自己評価による課題把握例



「課題」といって、「問題があること」と捉えて「うちの生徒は生徒指導案件も少ないし、目標の進路を叶えている生徒がほとんどで課題などない」と考えるケースもあります。しかし、「課題とは、期待値(目指す姿)と現状の差といえます」(辰巳氏・図5)。「期待を低く見積もるほど課題はなくなりません。生徒の能力を引き出すために、生徒の最大限の可能性を信じてほしいですね」(赤沢先生)

つまり、目の前の生徒をどう見ることが、課題発見につながるのです。

学校課題を把握するために必要なのは、生徒の現状を正しく認識することです。しかし、生徒一人ひとりには多様な面を持ち合わせていて、教員によって生徒の捉え方が違っていることも多々あります。

「同じ生徒たちを前にしたときでも、教員の経験や立場によって捉え方は異なります。また、前任校の生徒と比較して見る場合や、去年の生徒と比較して見る場合では、見え方は違ってきます。生徒を捉える基準がバラバラな状態では、課題の優先順位がつけられないと思います。そこで、生徒自身が自分をどう捉えているかを先生方が知ることが、現状を教員間で共有できないかと考えたのが「高校生基礎的・汎用的能力を測定するルーブリック」です」(辰巳氏)

学校の現状を確認しよう
学校課題が具体化、共有化されているか確認する

生徒の状態を再確認しよう
生徒を捉える基準をつくり視点を合わせた現状把握を

生徒の多様性を、教員が実感値として受けとめる

図6 改善状況の評価

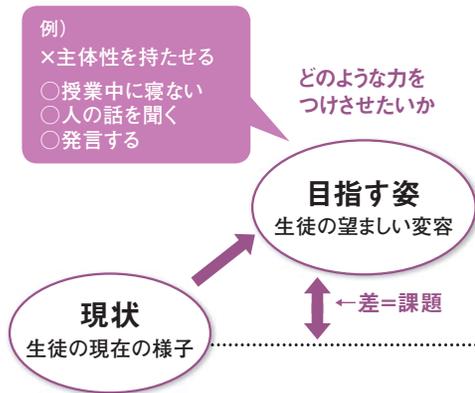
Appendix B 学校改善ループリック

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プ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・把握の 徹底	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重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重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 設定・設定の 徹底	多くの先生たちは、勤務校の学校教育目標や重点目標を踏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、「最重要目標」を1～2点に決めることができている。	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。

学校改善の状況を評価・点検するために赤沢先生が作成しているループリック。33ページの図1の5項目それぞれで評価できるようレベルが設定されている。

図5 目標設定の仕方



教育目標を立てる際に、辰巳氏が作成している図。目指す姿は生徒が行動に移しやすい、具体的な言葉で設定する。目指す姿(期待)が高いほど、課題は多いはずだ。

教育目標を具体化しよう
生徒自身が目指す姿をイメージできる言葉で

生徒の現状から学校課題を立てたら、現行の教育目標を見直してみましよう。学校にはもともと、校訓や育てたい生徒像が存在していますが、スローガンのなものや、大きすぎて行動に移しにくい目標が多いことも否めません。カリマネにおける教育目標は、それに基づいて個別の教育活動を企画したり改善したり、実施できなければなりません。さらに、生徒がその目標を読んで、目指すべき自分の姿をイメージできるものでなければ、どこに向かって何をすべきか曖昧になってしまいます。

ここでも、辰巳氏のツールが参考になります。生徒アンケートで、生徒が伸ばしたい基礎力別に、目指す段階が言語化されているので、「自校の生徒の伸ばしたい力はどこなのか」を具体的に構想する手助けとなりそうです。

校訓やスローガンは各学校が伝統とする教育理念です。それを否定しているのではなく、教育活動に結びつけるためにブレイクダウンしようということですね。具体化した教育目標が、校訓に合っているか、さかのぼってすり合わせることも必要です。

教育目標を決めたら、それに向かって取り組む教育活動を構想し、実践

します。まずは従来から取り組んでいる活動を点検し、強化するか縮小するか、あるいは廃止するかなど、改善策を練ります。従来の活動では目標の到達に不足する場合には、新たな活動を取り入れる検討も必要となってくるでしょう。新たな活動の導入の際に、前述したプロジェクトリーダー(チーム)の存在が生きてきます。プロジェクトメンバーの役割は、例えば、他校の事例や調査研究などの情報収集や、その中で自校の参考になりそうな取り組みについて情報を共有したり、検討や実行の際にファシリテーターするなどです。

改善状況を評価・点検しよう
生徒の変化を多面的に捉える次の取り組みにつなげる

教育活動の実施が走り出したら、ある時点で成果を評価する必要があります。ここでも、辰巳氏が作成している「生徒の変化を多面的に捉えるための評価」ということ。つまり「教育活動がどのように生徒の成長につながったか」「生徒がどう変化したか」を知ることです。それは、学力テストの結果だけで図ることはできない変化といえます。

例えば、取り組み後に辰巳氏のツールで再び生徒自身の評価を取り、取り組み前と比較する方法もありま

す。目標とした力の項目で、生徒たちが自らの成長を実感できているか数値の比較が可能です。また、授業や行事での生徒の様子や、ノートや小論文なども、生徒の変化を確認する資料になり得えます。

「カリマネの出発点も到達点も生徒なのです。生徒の変化を目的の当たりにすることが、教員自身のやりがいにつながり、次の改善への意欲となります」(赤沢先生)

取り組み状況自体を点検・評価することも必要のため、赤沢先生は確認用のループリックを作成しています(図6)。実際にはまだ「レベル1」や、項目によっては「レベル0」の学校がほとんどだそうですが、ループリックによって過程ごとに目指す方向がわかりやすくなります。どの過程でも「レベル3」では、教員全体が自発的に学校改善に取り組む、学校全体に取り組みが行き渡り、共有している状態を指しています。学校改善の状況を評価することは、繰り返しになりますが、生徒の成長につながっているかの点検です。

「大切なのは生徒の変化を教員間で共有し続けること、共有しやすい場や仕組みをつくることだと思います。各校の状況に合わせて共有の方法を考えることからスタートするとよいと思います」(辰巳氏)

生徒がもっと輝く取り組みを、今日から始めてみましょう。