

高等学校におけるスクール・ポリシーの策定と運用を検討する視点

田村知子(大阪教育大学)

1. はじめに

本ワーキンググループで導入が検討されているグラデュエーション・ポリシー及びカリキュラム・ポリシーは、実現されれば、学校のビジョンの中核をなすものと考えられる。ただし、これらは、これまでも多くの高等学校において、学校経営計画やランドデザイン、学校要覧等の中に、学校教育目標、教育課程の編成方針という形で書き込まれてきたものである。アドミッション・ポリシーはオープンスクールの資料や募集要項において入学を求める生徒像として記載されてきたものである。

しかし、この度、本ワーキンググループにて3ポリシーが議論の俎上にあげられたのは、これまでの学校教育目標や教育課程編成の方針の策定と運用の在り方では組織的な教育効果をあげるために十分に機能していないと認識されたからであろう。

表1は、(独)教員研修センター(平成29年度より教職員支援機構)において平成28年度に実施された中央研修及び組織マネジメント研修の受講者(校長、教頭、主幹教諭、教諭)を対象に実施した質問紙調査の記述統計である¹。(回答方法は、「4 よくあてはまる」「3 どちらかといえばあてはまる」「2 どちらかといえばあてはまらない」「1 ほとんどあてはまらない」の4段階評価)

表1 記述統計(平均値の高い項目から降順) N=1197(うち、高校の回答はN=230)

項目	平均値			標準偏差			
	全体	中央値	全体	小学校	中学校	高校	特別支援学校
Q25.校長は、教育と経営の全体を見通し、ビジョンや戦略を示している。	3.41	4	0.66	3.41	3.47	3.34	3.20
Q03.学校の教育目標や重点目標は、「児童・生徒につけたい力」「めざす児童・生徒像」として具体的に記述されている。	3.36	3	0.66	3.35	3.47	3.23	3.12
Q02.学校の教育目標や重点目標は、児童・生徒や地域の実態を踏まえて設定されたものである。	3.33	3	0.62	3.33	3.36	3.32	3.24
Q01.学校全体の学力傾向その他の実態や課題について、全教職員の間で共有している。	3.23	3	0.63	3.29	3.24	3.10	2.90
Q23.大方の教職員は、学級や学年を越えて、児童・生徒の成長を伝えあい、喜びを共有している。	3.20	3	0.70	3.30	3.19	3.03	2.90
Q26.副校長・教頭は、ビジョンの具体化を図るために、学校として協働して取り組む体制や雰囲気づくりに尽力している。	3.19	3	0.66	3.20	3.23	3.13	3.00
Q19.教職員が、他校や研修機関などの学校外での研修に積極的に参加できるように支援されている。	3.17	3	0.71	3.24	3.21	2.97	2.95
Q32.指導主事等の訪問の機会を積極的に活用している。	3.02	3	0.82	3.18	3.05	2.58	2.88
Q22.大方の教職員には、自己の知識や技能、実践内容を相互に提供しあう姿勢がある。	3.00	3	0.67	3.11	3.00	2.74	2.90
Q21.大方の教職員は、学校が力を入れている実践(特色)を具体的に説明できる。	2.97	3	0.69	3.05	2.95	2.89	2.66
Q04.学校経営計画、学年経営案、学級経営案は、それぞれの目標や内容が連動するよう作成されている。	2.97	3	0.75	3.09	2.92	2.76	2.90
Q20.めざす教育活動を行うために、教員以外のスタッフ(学校図書館指導員・理科支援員・教育支援員等)と連携協力している。	2.97	3	0.82	3.12	2.94	2.70	2.66
Q16.大方の教職員は、学校の授業研究の成果を日常の授業に積極的に生かしている。	2.95	3	0.68	3.11	2.94	2.60	2.76
Q17.教育課程の編成、評価や改善には全教職員が関わっている。	2.89	3	0.85	3.01	2.90	2.63	2.78
Q27.中堅教員は、ビジョンをもとにカリキュラムの工夫や研究推進の具体策を示して実行している。	2.88	3	0.67	2.92	2.90	2.78	2.78

Q29.学校の教育の成果と課題を保護者・地域と共有し、共に解決策を考えたり行動したりする機会がある。	2.86	3	0.71	2.90	2.83	2.79	2.83
Q07.大方の教職員は、学校の教育目標や重点目標を意識して授業や行事に取り組んでいる。	2.85	3	0.69	2.94	2.86	2.67	2.63
Q24.大方の教職員には、自分の担当学年・教科だけでなく、学校の教育課程全体で、組織的に児童・生徒を育てていくという意識が強い。	2.85	3	0.75	2.95	2.90	2.58	2.54
Q09.大方の教職員は、既習事項や、先の学年で学ぶ内容との関連(系統性)を意識して指導している。	2.83	3	0.67	2.84	2.92	2.75	2.39
Q13.教育課程の評価を、確実に次年度にむけた改善活動につなげている。	2.83	3	0.73	2.94	2.90	2.45	2.73
Q12.学校として取り組んでいる授業研究が学校の課題解決に役立っているかについて評価している。	2.83	3	0.78	3.01	2.81	2.43	2.56
Q28.大方の教職員が、立場や役割に応じてリーダーシップを発揮している。	2.79	3	0.66	2.87	2.79	2.65	2.49
Q14.全国学力・学習状況調査や都道府県・市および学校の学力調査等の分析結果を参考に、対象学年だけでなく学校全体の指導計画(内容の組織)を見直し改善している。	2.74	3	0.82	2.92	2.86	2.25	1.85
Q15.全国学力・学習状況調査や都道府県・市および学校の学力調査等の分析結果を参考に、対象学年だけでなく学校全体の具体的な指導法を見直し改善している。	2.74	3	0.82	2.96	2.84	2.22	1.71
Q11.児童・生徒の学習成果の評価だけでなく、教育課程や授業の評価も行なっている。	2.73	3	0.76	2.75	2.76	2.63	2.73
Q33.多くの教職員が、国や教育委員会主催の教員研修に積極的に参加している。	2.72	3	0.79	2.86	2.74	2.36	2.61
Q18.めざす教育活動を行うために必要な研究・研修ができるよう時間確保への配慮がなされている。	2.68	3	0.79	2.78	2.68	2.39	2.83
Q31.地域の人材や素材を積極的に活用する教職員が多い。	2.68	3	0.84	2.58	2.07	2.14	2.27
Q06.年度当初に教育課程を計画する際、評価規準や方法、時期などをも合わせて計画している。	2.63	3	0.81	2.51	2.80	2.70	2.54
Q08.大方の教職員は、各教科等の教育目標や内容の相互関連を意識して、日々の授業を行っている。	2.63	3	0.70	2.74	2.60	2.43	2.37
Q05.各教科等の教育目標や内容の相互関連が一目でわかるような教育課程表(全体計画や年間指導計画等)が作成されている。	2.55	3	0.92	2.67	2.55	2.27	2.41
Q34.国や都道府県・市町村が提供している資料等を積極的に活用している。	2.52	2	0.70	2.63	2.52	2.23	2.49
Q30.めざす教育活動のために、図書館・博物館・科学館等を積極的に利用している。	2.34	2	0.84	2.58	2.07	2.14	2.27
Q10.大方の教職員は、学校の年間指導計画の改善に役立つような記録(メモ)を残している。	2.33	2	0.73	2.40	2.32	2.12	2.71

ビジョンや戦略の策定(Q25, 03, 02)に比べると、それが実践に落とし込まれているかに関する項目の値は低い(Q21, 04, 17, 27, 29, 07, 24)。ビジョン、目標、戦略を策定して掲げることと、それらに基づいた実践が行われることとの間のギャップがあることがわかる。この調査は学校におけるリーダーの立場から勤務校の様子を評価したものである。では、学校成員自身の認識はどうだろうか。

表2は、高校籍の若手教諭の研修会において実施したアンケート結果の一部である(N=35, 2018年8月実施)。任意の研修会に自主的に参加するほど意欲が高く、問4-4の結果に見られるように新しい実践に前向きな受講者層であるにも関わらず、学校の教育目標に関する認識度や活用度はそれほど高くはない(問1-5, 1-7, 2-3)。これはごく少数の対象者へのアンケートの結果であり、一般化はできないが、議論の契機のひとつにすることは可能だろう。

表2 カリキュラムマネジメント・チェックリスト(個人用)の結果の一部

問		ひじょうに あてはまる	だいたいあて はまる	あまりあては まらない	全くあてはま らない
1-3	私は、学校全体の学力傾向や課題について、具体的に説明できる	17.1	68.6	14.3	0.0
1-5	私は、学校の教育目標や重点目標について、その意味を具体的に説明できる	0.0	42.9	48.6	8.6
1-7	私は、学校の教育目標について、児童生徒にも、折に触れ理解を促している	2.9	17.1	51.4	28.6
2-3	私は学級経営案を作成する際、目標や内容が学校経営計画、学年経営計画と連動するよう作成している	8.8	32.4	29.4	29.4

2-30	私は、学校の研究主題を意識して日々の授業を行っている	2.9	14.7	61.8	20.6
2-31	私は、学校の授業研究の成果を日常の授業に積極的に生かしている	22.9	40.0	28.6	8.6
2-32	組織的に取り組む授業研究は、学校の課題解決に役立っている	11.4	40.0	34.3	14.3
3-1	私は、校長が示したビジョンや方針を十分理解している	8.6	42.9	37.1	11.4
4-2	私は、学校が力を入れている実践（特色）を具体的に説明できる	14.3	54.3	28.6	2.9
4-4	私は、新しい実践に対して前向きに取り組もうとしている	37.1	48.6	14.3	0.0

(%)

高等学校におけるスクール・ポリシーは、「教育再生実行本部第十二次提言（令和元年5月14日）」における「高等学校の充実に関する特命チーム」提言において、次の通り、策定の義務化と徹底の必要性が指摘された。

スクールポリシーの徹底

- ・ 全ての学校において、自ら掲げる教育理念に基づき、入学者選抜、教育課程の編成・実施、卒業認定の各段階で一貫した取組が行われるよう、スクールポリシーとして「生徒受入れ(入学者選抜)方針」「教育課程編成・実施方針」「卒業認定方針」の策定を義務化。
- ・ 特に、総合学科の中には、選択履修を可能とする特性を活かし、不登校や中途退学経験者等への学習意欲を喚起したり、被災地において復興を担う人材の育成に向けた探究的な学びを推進したりする学科がある一方で、統廃合の結果として創設され、育成すべき人材像や教育目的が不明瞭になっている学科があることを踏まえ、スクールポリシーを徹底する。

同提言においては、スクールポリシーに基づく教科書採択の徹底、地域の実情やスクールポリシーに留意した教員配置の必要性についても言及された。

https://jimin.jp-east-2.storage.api.nifcloud.com/pdf/news/policy/139621_1.pdf

本ワーキンググループにおいては、第2回（令和元年8月30日）において、内堀委員により長野県教育委員会の事例発表「長野県の状況について」が行われた。その内容は、長野県教育委員会では、大学の3ポリシーを参考に、全公立学校において3つの方針、即ち「①生徒育成方針（卒業までに生徒にどのような力をつけるのか）」「②教育課程編成・実施方針（そのために学校全体として教育活動をどのように展開するのか）」「③生徒募集方針（どのような生徒の入学を待っているのか、どのような学校でどのような学びができるかを、入学を希望する生徒へのメッセージとして）」を策定・公表するというものであった。策定の趣旨は「各高校が、カリキュラムマネジメントの考えのもと、教育目標に基づき、目指す方向や特色・魅力等を明確にした教育活動の体系を示し、自校の生徒・教職員・保護者はもとより中学校や地域等と共有することにより、透明性が高く、より効果的で充実した教育活動を展開する」こととされた。（その後、2020年5月22日に全公立高等学校の「3つの方針」と「グランドデザイン」が公表された。

https://www.pref.nagano.lg.jp/kyoiku/kyogaku/kyoshokuin/shiryu/3houshin_granddesign.html

2. 高等教育機関における3ポリシーの策定と運用

3ポリシー（ディプロマポリシー，カリキュラムポリシー，アドミッションポリシー）の策定と運用については，高等教育機関における実績がある。

2005年1月 中央教育審議会『我が国の高等教育の将来像（答申）』

3ポリシーに基づく大学教育の質保証を提言

2016年3月 学校教育法施行規則改正 3ポリシーの公表の法令義務化

中央教育審議会大学分科会大学教育部会『「卒業認定・学位授与の方針」（ディプロマ・ポリシー）、「教育課程編成・実施の方針」（カリキュラム・ポリシー）及び「入学受入れの方針」（アドミッション・ポリシー）の策定及び運用に関するガイドライン』の公表（以下、『ガイドライン』と略）

https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/_icsFiles/afieldfile/2016/04/01/1369248_01_1.pdf

『ガイドライン』では，3ポリシーは以下の改革を行うために極めて重要な指針とされる。

各大学の教育理念にふさわしい入学者を受け入れるための大学入学者選抜の在り方をより適切なものに改善すること，単なる授業改善にとどまらず，大学として体系的で組織的な教育活動を展開することや学生の能動的・主体的な学修を促す取組を充実すること，学修成果の可視化やPDCAサイクルによるカリキュラム・マネジメントの確立等に取り組むこと。

『ガイドライン』では，大半の大学で3ポリシーが策定されているものの「内容については，抽象的で形式的な記述にとどまるもの，相互の関連性が意識されていないものも多いことなどが指摘されている」として，3ポリシーの策定と運用について各大学が留意すべき事項が整理されている。高等学校と大学という学校段階や組織構造の違いがあるとはいえ，先行実践として参考にはできるだろう。

まず，「1 三つのポリシーの一体的な策定の意義」においては，「三つのポリシーは，各大学自らの理念を常に確認しながら，各大学における教育の不断の改革・改善に向けたサイクルを回す起点となるものである」とし，大学，入学希望者・学生及びその保護者，高等学校関係者，社会，のそれぞれにとっての意義を示している。

次に，「2 三つのポリシーの策定に当たり留意すべき事項」において，「(1) 三つのポリシーの策定単位」「(2) 三つのポリシー相互の関係」「(3) 三つのポリシーの策定に当たっての個別留意事項」が示されている。(1) 策定単位については，「各大学で適切に判断するもの」であるが，「教育課程ごとに策定することを基本とすることが望ましい」とし，一方，「学位プログラムごとのポリシーとは別に，全学や学部・学科等を策定単位として各ポリシーを策定することも考えられる」としている。さらに「ポリシーの策定に向けた体制の整備も有意義」と述べる。(2) 相互の関係においては，ディプロマ・ポリシー及びカリキュラム・ポリシーは「一体性・整合性が強く求められる」とし，アドミッション・ポリシーについては他の2ポリシーと「整合性を図りつつも，三者の間の一体性を過度に強調すること」は「受け入れる学生の多様性を損なったり，大学教育の意義を減じたりする」ことにつながる懸念を示している。(3) 個別留意事項については，「総論」として3ポリシーの一貫性・整合性を求めるとともに，「三

者の関係を分かりやすく示し、大学内外に積極的に発信すること」「様々な関係者が十分に理解できるような内容と表現とすること」が指摘されている。

そして、「3 三つのポリシーの運用に当たり留意すべき事項」として、「(1) 三つのポリシーに基づく大学教育のP D C Aサイクル」「(2) 三つのポリシーに基づく、入学者選抜及び体系的で組織的な教育の実施」「(3) 三つのポリシーに基づく大学の取組の自己点検・評価と改善、情報の積極的な発信」が示されている。(1) P D C Aサイクルでは、策定単位ごとのP D C Aサイクルの確立による教育の内部質保証、授業改善、取り組み全体を俯瞰した全学的な規模での教学マネジメントの構築に留意すべきとしている。(2) 入学者選抜及び体系的で組織的な教育の実践では、「アドミッション・ポリシーを具現化し、学力の3要素を多面的・総合的に評価するための評価方法の活用」「多角的な選抜方法の工夫」といった入学者選抜での留意事項、「カリキュラム・マップや履修系統図の活用」等の学修を促進するための種々の留意事項、学修成果の具体的な把握・評価方法の開発・実践、全ての教職員が3ポリシーを共通理解し、連携して質の高い教育に取り組むことができるためのファカルティ・ディベロップメント等や教員の教育活動の評価と処遇等への反映などについて言及されている。(3) 自己点検・評価と改善、情報の積極的な発信においては、3ポリシーの策定単位ごとに「大学入学者選抜、カリキュラムの内容・学修方法・学修支援、学修成果、教員組織、施設・設備、社会との接続性などに関して、ポリシーに照らした取り組みの適切性」を評価すること、その際、学外の参画を得て客観的な視点を取り入れること、定量的な評価のみならず定性的な評価を重視すること、可視化に務めること、必要があれば3ポリシー自体についての見直しを行うことなどが指摘されている。

以上の指摘は、高等学校におけるスクール・ポリシーの導入の是非や導入にあたっての留意点を考えるにあたり、示唆的である。

本来であれば、3ポリシーを先行導入した高等教育機関において、3ポリシーがどのように機能してきたのかに関するエビデンスにより、その効果と課題についての示唆を得たいところであるが、大規模な実証研究は管見の限り見出せなかった。個別的な事例研究論文は複数発表されているので、その策定と運用に関わる成功事例・失敗事例、成功および失敗の要因を特定することが求められる。ただし、大学等と高等学校とでは規模や組織体制、専門性、カリキュラムの構成原理や履修原理、学生の発達段階や教員と学生の関係性など、多くの点で異なることは十分考慮する必要があるだろう。

松下佳代(2019)は1990年代以降の大学カリキュラム改革は〈カリキュラムの体系化〉の方向性であり3ポリシーの策定・公表を、その要素の一つに位置付ける。そして、「〈カリキュラムの体系化〉の進展」には「卒業生の質を担保しつつ、各大学・学部のカリキュラム編成の自律性や多様性を損ねないためにはどうすればよいのか、大きな課題」「過度な標準化や法令遵守のためだけの形骸化をもたらす危険性もはらんでいる」と指摘する²。

多くの大学のコンサルテーションを行なっている秦敬治氏(岡山理科大学・副学長)にインタビューを行ったところ、3ポリシーの積極的な効果として、学長を中心として本気で組織的に取り組む大学においては、「組織的な取り組みが進んだ」「外圧による取り組みの推進」「教員達の積極的な参画」「測定可能なポリシー策定により教育アセスメントが可能となった」「エビデンスを取る準備への意識化」「シラバスの改善」「カリキュラム改善」といった効果がみられるという。また、3ポリシーは「学生一人ひとりのためのオーダーメイドのカリキュラムづくり」のような取り組みには適応が不可能であること、高等教育の本質が3ポリシーにあるわけではないこと、3ポリシーは上手く利用して自大学のめざす改革を

行うことが大切であること，を指摘した。

3. カリキュラムマネジメントにおける学校教育目標の考え方

上述の通り，高等学校のスクール・ポリシーや大学における3ポリシーは，カリキュラムマネジメントの確立と密接に関連づけられて論じられてきた。また，下の表にみられるように，グラデュエーション・ポリシー及びディプロマ・ポリシーは学校教育目標に，カリキュラム・ポリシーは教育課程編成・実施・評価に深く関わっている。そこで，本節では，カリキュラムマネジメントの考え方について簡単に述べる。

高等学校の3ポリシー（案） 本WG（第9回）資料4-2	大学の3ポリシー 『ガイドライン』より
【グラデュエーション・ポリシー】 各学校のスクール・ミッションに基づき，どのような力を身に付けた者に課程の修了を認定するの かを定める基本的な方針であり，各学校が育成を 目指す資質・能力を反映させるもの。	【ディプロマ・ポリシー】 各大学，学部・学科等の教育理念に基づき，どの ような力を身に付けた者に卒業を認定し，学位を 授与するのかを定める基本的な方針であり，学生 の学修成果の目標ともなるもの。
【カリキュラム・ポリシー】 グラデュエーション・ポリシー達成のために，ど のような教育課程を編成し，どのような教育内容・ 方法を実施し，学修成果をどのように評価するの かを定める基本的な方針となるもの。	【カリキュラム・ポリシー】 ディプロマ・ポリシーの達成のために，どのよう な教育課程を編成し，どのような教育内容・方法 を実施し，学修成果をどのように評価するのかを 定める基本的な方針。
【アドミッション・ポリシー】 各学校のスクール・ミッションや，グラデュエー ション・ポリシーやカリキュラム・ポリシーに基 づく教育内容等を踏まえ，どのような生徒を受け 入れるのかを示す基本的な方針となるもの。	【アドミッション・ポリシー】 各大学，学部・学科等の教育理念，ディプロマ・ ポリシー，カリキュラム・ポリシーに基づく教育 内容等を踏まえ，どのように入学者を受け入れる かを定める基本的な方針であり，受け入れる学生 に求める学習成果（「学力の3要素」※ について どのような成果を求めるか）を示すもの。

研究上，カリキュラムマネジメントというカタカナの用語が使用され始めたのは，総合的な学習の時間が新設された1998年前後からである。この頃，「特色ある学校づくり」が盛んに論じられていた。

カリキュラムマネジメント研究は，学校におけるカリキュラムの開発と実践のマネジメントシステムを対象領域とした研究である。教育方法学領域のカリキュラム開発論と教育経営学領域の経営過程論と条件整備論を「融合」する理論であり，学校改善論の中核に位置付けられる。発表者は，カリキュラムマネジメントについて「各学校が教育目標を実現化するために，学校内外の諸条件・諸資源を開発・活用しながら，評価を核としたマネジメントサイクルによって，カリキュラム開発と実践を組織的に動態化させる，戦略的かつ課題解決的な組織的営為である」と定義している。

カリキュラムマネジメント論の特徴は，カリキュラムに能動性や課題解決性を見出し，その開発とマ

マネジメントを学校の経営戦略の中核に位置づける点にある（中留 2002，天竺 2006）⁴。カリキュラムマネジメント論は、教育内容の配列及び修正と再編成を作業として行う教育課程「編成」観の克服を意図している。教育課程基準の裁量を生かし、各学校が自校の生徒の教育課題解決に向けて設定した教育目標をよりよく達成するために、哲学的・理論的検討も含め、教育内容・方法とその条件整備を能動的に開発するカリキュラム開発観に立つ。個業に陥りがちな教育実践を、カリキュラムを媒介として学校の組織的営為に位置付ける理論でもある³。このような立場からは、スクール・ポリシー策定により、課題解決性、能動性、創造性、開発性、協働性は高まるのだろうか、という問が生起する。

「高等学校学習指導要領（平成 30 年 3 月告示）」においては、「カリキュラム・マネジメント」は次のように定義されている。

総則 第 1 款 高等学校教育の基本と教育課程の役割

4 各学校においては、生徒や学校、地域の実態を適切に把握し、教育の目的や目標の実現に必要な教育の内容等を教科横断的な視点で組み立てていくこと、教育課程の実施状況を評価してその改善を図っていくこと、教育課程の実施に必要な人的又は物的な体制を確保するとともにその改善を図っていくことなどを通して、教育課程に基づき組織的かつ計画的に学校の教育活動の質の向上を図っていくこと（以下、「カリキュラム・マネジメント」という。）に努めるものとする。（下線は発表者による）

二重下線部はグラデュエーション・ポリシーと、波線部はカリキュラム・ポリシーと深く関わっている。

学習指導要領の定義および研究上の定義からみても、カリキュラムマネジメントの起点は学校教育目標である。そこで、カリキュラムマネジメントにおける目標の役割、求められる設定、目標設定にあたっての留意事項等について述べる⁵。

（1）カリキュラム設計の要-目標設定

カリキュラム研究を樹立したと評されるタイラーは、「どのようなカリキュラムを編成する場合も答えなければならない基本的な 4 つの質問」として、「①学校は、どのような教育目標を達成するよう努めるべきか」「②どのような教育経験を用意すれば、これらの目標は達成できるか」「③これらの教育的経験は、どのようにすれば効果的に組織できるか」「④これらの目標が達成されているかどうかは、どのように判定できるか」を提示した⁶。つまり、「教育目標」「教育経験の内容」「教育経験の組織」「評価」の 4 つはカリキュラムの基本的な構成要素である。なかでもタイラーは、教育目標の設定について議論の多くを費やした。タイラーの理論は、選択され十分明快に定義された目標を設定して、そこからカリキュラムを設計する工学的アプローチの原型となった。このような考え方は、カリキュラムマネジメントの基本でもある。

しかし、行動目標を設定する工学的なアプローチは、アトキンが「副次的な効果の問題に気づかれぬ」「長期的な効果が無視される」「測定しにくい目標が無視される」「目標に一時的がある（時代に左右される）」などの限界を指摘したように、批判もされてきた⁷。実際、子どもたちは一人ひとり学び方もつまづき方も異なる。教室では、教師と生徒とのダイナミックなやりとりから、教師が事前に予測しなかった創造的な学びが生じる場合もある。そのような教室における豊かな学習活動から新たなカリキュラムが開発される重要性に着目したのが羅生門的アプローチである。「目標にとらわれない評価 goal-free

evaluation⁸」についても開かれた構えをもち、教室の実践の中から新たな次の目標を設定することも視野に入れておく必要がある。

(2) 目標に求められる性質

あらゆるマネジメントにとって、目標設定は特に重要なプロセスであり、注意深く設定する必要がある。一般に、目標には次のような性質が求められる。

①選択されること：価値あることは多くあるが、ひとつの組織がありとあらゆることを目指すことはできない。目標とすることとしないことを選択する必要がある。

②達成可能であること：岡本薫氏は、目標の達成可能性は「目標を達成する手段が存在するか、利用できるかということによって決まる」と述べている⁹。学校が実施することができる教育手段によって達成できる目標を立てる必要がある。

③手段選択の規準となること：学校組織が用いる手段とは、授業を中心とした教育活動であり、カリキュラムである。目標は、何を、いつ、どのように、どれくらいの時間をかけて教育するかを選択する規準となるものである。

④具体的であること：学校の教育目標は、生徒の姿として描くと具体的になる。

⑤結果と比較できること：評価が可能である、ということである。評価は、数値で測定できるものとは限りらない。質的に、「このような子どもの姿が見られた」ということでもよい。

⑥期限があること：「卒業するまでに」「この学年の終わりには」「単元の終末時には」といった期限を決めることも必要である。

従って、キャッチフレーズやスローガンは目標とは言えない。しかし、キャッチフレーズやスローガンは目標を印象深く伝え、人々を惹きつけるためには有効な手段となり得るため、明確な目標を設定した上で、使用することが考えられる。

(3) 学校教育目標と重点目標の再検討

子どもや学校の実態、社会の動きは、刻々と変化しているため、学校教育目標の適切性は各学校において再検討される必要がある。学校教育目標は通常、方向目標であるため、頻繁に変更されるものではなく、数年の時間をかけてじっくりと取り組まれるべきものである。従って、前年度と同じ学校教育目標が継続されるのが通常である。それでも、目標の意義や意味、適切性を年に一度は再確認するべきである。法令改正時や学習指導要領改訂時は特にその必要が高い。検討の結果、目標の文言が改訂される場合もあれば、継続される場合もある。継続される場合でも、その意味を確認することが必要である。その上で、学校教育目標を踏まえた重点目標を設定することになる。重点目標は、実践の進捗や目標の達成状況、入学してくる子どもの実態等に応じて、比較的短いサイクルで加除修正される目標である。

(4) 教育理念・哲学など教育ビジョンを映し出した目標

学校教育目標の設定においては、校長はもちろん、教師の教育理念・哲学、或いは教育ビジョンが問われます。目標には、これまで培ってきた識見や実践経験から得た教育観、子ども理解等が反映される。目標は「選択される」ものであるため、何が選ばれるかは目標設定者が保持する価値観の影響を受ける。従

って、学校管理職や教職員は自らの「観」を立ち止まって省察する必要がある。

子どもたちが大人になって活躍する 10 年後 20 年後を見据えた教育を実践するためには、大きな社会的動向やそれに応じて必要とされる資質・能力や学習の在り方についてのイメージを思い描く必要もある。中央教育審議会の議論や答申を読んで、校内で議論する機会をつくることが考えられる。一方、教育には不易な部分もある。あわせて、国内外の教育哲学者や思想家、優れた実践家たちによる古典的な書物からも学び、子どもたちにどのような資質・能力を育成するのか、できるのか、を問い続ける必要がある。

(5) わが校の課題解決に結びつく具体的な目標設定とカリキュラムの編成方針

カリキュラムマネジメントは、学校が組織的に行う課題解決的な営みである。全ての生徒には成長課題、教育課題がある。生徒たちの実態を明らかにし、どこをどのようにどこまで伸ばしたいか、考えることになる。現状と目標のギャップが、学校組織として解決すべき課題となる。課題解決のための手段がカリキュラムである。目標、現状、課題に基づいてカリキュラムの編成方針を決める。また、目標は評価規準と連動する。評価は基本的に目標の達成度と、目標に至るために設計したカリキュラムの効果性・適切性をみることになる。

4. 高等学校におけるスクール・ポリシーの具現化に向けた方策

以上の議論を踏まえ、高等学校におけるスクール・ポリシーについて私見を述べたい。

(1) 総論

これまで、卒業までに生徒に育成したい資質・能力を明確に設定し、それをもとに教育課程の編成方針を明らかにして組織的にカリキュラムマネジメントに取り組む高等学校が存在してきた。このような学校にとっては、スクール・ポリシーはその名称や形式如何に関わらず既に存在しているともいえる。一方、そうではない高等学校がスクール・ポリシーの制度化により直ちに変容を遂げるとは考えにくい。冒頭に学校教育目標や学校としての取り組みに対して個々の教員が必ずしも十分に意識的でない実態がある可能性を指摘したが、スクール・ポリシーの義務化だけで、この状況が一変するとは考え難い。ただ、学校改革の意思があるにも関わらず、着点や具体的な方法を見出せずに立ち止まっている高等学校にとっては、スクール・ポリシーは学校改革のツールとして有効に働く可能性はあろう。導入当初は学校現場に戸惑いが生じたとしても、スクール・ポリシーがカリキュラムマネジメントの指針となり、カリキュラムを中核とした学校改革につながり、ひいては生徒の益を増すのであれば制度化の意味があるだろう。スクール・ポリシー導入による学校改革の成否の鍵となるのは、学校と教員の主体性だろう。仮に、学校と教員の主体性が働く余地のないほど精緻な制度設計がなされれば、学校の自律性を阻害し、形式的なカリキュラムマネジメントを生み出しかねない。逆に、学校がスクール・ポリシーを上手に活用することによって、教員が教育活動ひとつひとつの目的や意義をより感じることができたり、学校に活気が生まれた、生徒が変容した、という実感、手応えをえられたりするような成功体験が積み重なっていけば、スクール・ポリシーは高等学校の学校文化にまで昇華する可能性はある。

ところで、スクール・ポリシーは学校単位あるいは学科・コース単位における方針を示すものであるため、所属する生徒全体を対象としたものとなる。しかし、同じ学科やコースに所属していても当然ながら、生徒の個性、発達、進路希望等は、個々に異なるわけであり、タイトなポリシーの内容や運用であれば、生徒を一定の型にはめる力学が働きかねない。教員の授業についても同様のことが言える。そこで、

幅のあるポリシーの内容や柔軟的運用が必要である。

以上を踏まえると、高等学校においてもスクール・ポリシーを導入する際には、以下の点を考慮する必要があるのではないだろうか。

スクール・ポリシー導入は「上からの改革」として、高等学校現場においては「外圧」として受け止められる可能性がある。学校関係者の内発的動機づけへと転換していく方策がないと機能不全に陥るのではないか。

スクール・ポリシー導入は、学校の自律性や教員の創造性を阻害するものではない、学校や教員の主体性が十分発揮されるものであるという理解と納得が得られるものとなるように設置者等は支援を行わなければならない。

学校現場には、スクール・ポリシー自体は目的ではなく、組織的なカリキュラム開発や授業改善、生徒の学習と成長を促進するための「ツール」として「上手く使いこなす」という構えが必要である。

スクール・ポリシーの策定と運用にあたっては校長のリーダーシップのもと、多くの関係者を巻き込み組織的に取り組む必要がある。

これまで述べてきたような論点はあるものの、以下には、スクール・ポリシーを導入するという前提に立った上で、それを、生徒を中心とした高等学校内外の関係者にとって意義あるものにするにはどうすればよいかについて、ありうる方策について提案するものである。

(2) グラデュエーション・ポリシーとカリキュラム・ポリシー

① グラデュエーション・ポリシーとカリキュラム・ポリシーの意義

グラデュエーション・ポリシーの生徒にとっての意義は、高校生活3年間の学習と成長の目標が具体的に示されたものであることである。これを目標にして自覚的に学校生活を送り、これを基準として自らの成長をモニタリング、評価し、さらなる成長課題を見出すことができよう。大学受験や就職試験にあたっては、自己の身につけた資質・能力についてグラデュエーション・ポリシーに即して表現・証明することが可能である。

カリキュラム・ポリシーの生徒にとっての意義は、自らの学習と成長の道筋が「見える化」されて見通しを持つことが容易になることである。また、学校生活への期待を抱いたり、自分なりの学び方を身につけていく上での参考として役立ったりする可能性がある。

グラデュエーション・ポリシーの学校の教職員にとっての意義は、学校で育成する資質・能力を具体的に示したものであり、日々従事する自らの教育活動の指針となることである。高等学校の課程修了の認定は、当該課程の各教科・科目、総合的な探究の時間、特別活動の修得によってなされるものであるため、理論的には、各々の教科・科目等の最終的な目標はグラデュエーション・ポリシーと重なるものとなるはずである。したがって、グラデュエーション・ポリシーは当該課程の教育課程編成の方針（カリキュラム・ポリシー）の基盤であり、カリキュラム評価とも連動する。

カリキュラム・ポリシーの学校にとっての意義は、学校の教育課程全体の体系化や、教育課程を構成する各教科・科目等の意味づけ、重点化等が容易になることである。教職員にとっての意義は、教育課程編成時の指針であること、自らが担当する教科・科目、総合的な探究の時間、特別活動等のデザインや実施、カリキュラム評価の基準となることである。

グラデュエーション・ポリシー及びカリキュラム・ポリシーの入学希望者やその保護者、中学校関係者

にとっての意義は、当該高等学校の教育活動の指針が明確化されることにより、入学後の学習や学校生活のイメージが掴みやすく進路選択の材料となる。学校評議員や運営協議会委員、高等学校の教育活動に協力する地域や企業、行政機関、NPO など関係諸機関にとっての意義は、当該高等学校のめざすところや方針がわかりやすくなることにより、相互のコミュニケーションが円滑になり、連携・協働を促進する効果が見込まれることである。

②グラデュエーション・ポリシーとカリキュラム・ポリシーの内容・記述

グラデュエーション・ポリシーは、課程修了の認定の基本方針となるものであり、当該高校を卒業する時点で生徒が身につけていることが望まれる資質・能力である。学校教育目標と密接に関係があり、学校教育目標そのものとすることも考えられる。

グラデュエーション・ポリシーの内容策定にあたり、その土台として考慮されるべきものには、高等学校の目標（第51条）、学校教育法に示された学力の三要素（第62条において第30条第2項を準用）、学習指導要領が示す資質・能力の3つの柱、校訓・校是、スクール・ミッション、そして当該学校の生徒の実態から導き出した成長課題、進学・就職先等が求める人材像などがあり、それらとの論理的一貫性が求められる。

グラデュエーション・ポリシーは当該学校の生徒が卒業時に身につけている資質・能力であり、それを高いレベルで達成している生徒の姿は、当該学校におけるモデルとなる生徒像である。そのような具体的な生徒像を学校パンフレットや卒業生紹介といった場面で紹介し続けることが考えられる。グラデュエーション・ポリシーは分析的な記述であることと同時に覚えやすく日常的に意識しやすいものであること、生徒に高校生活における希望と成長への期待を抱かせる記述が望ましいと考えられる。分析的な記述は、評価規準やルーブリックへの転換が容易であり、生徒による振り返り・自己評価や教員による生徒の評価や励ましに使用することが可能である。それは、生徒が大学入試や就職活動において自らに身につけた力を申告する際に活用可能となる。また、カリキュラム・ポリシーの策定やカリキュラム開発とカリキュラム評価の基準としても活用可能となる。覚えやすい記述により、日常的に生徒・教職員をはじめ、学校内外の関係者に親しまれ、機会があるごとに口ずさまれ、学校行事や日常の教育活動において目標として語られ、教員から生徒への承認や評価、励ましの言葉がけの中に含まれたりすることが期待される。これをもとに生徒・教職員・卒業生・学校評議員・当該学校へ入学者を送り出す中学校の関係者、地域や企業の関係者等が認識することができれば、当該学校の特色、学校文化の形成へとつながりうると考えられる。ただし、3（1）で指摘した通り、予め目標と設定したこと以外の価値に目を閉じてしまうことになれば、生徒の多様性に対応できなくなる危険性がある。

カリキュラム・ポリシーは、グラデュエーション・ポリシーを踏まえた教育課程編成の方針、当該教育課程における学習方法や学習過程、学習成果の評価の在り方などを表したものである。教員にとっては年間指導計画の策定や授業づくり、研究授業をはじめとした授業力向上のための研修の指針にもなりうる。カリキュラム評価の基準でもある。内容については、新学習指導要領の理念である「社会に開かれた教育課程」「主体的・対話的で深い学び」を実現する授業の視点が必要であり、また、教科横断的な視点での教育内容の組織化もポリシーに含まれることが望まれる。カリキュラム・ポリシーは生徒の側からみれば、この学校ではどのような学習経験が得られるのかが示されたものである。生徒にとって、学ぶ意欲や関心を喚起するものであり、どのように学習に臨むことが求められているのかを生徒自らが考えて

学習への構えをつくることにつながる内容記述であることが望まれる。カリキュラム・ポリシーについても、固定的で過度に柔軟性を欠くものとなれば、創造的な実践開発を阻害しかねない点に留意する必要がある。

③グラデュエーション・ポリシーとカリキュラム・ポリシーの策定と運用に関する方策

スクール・ポリシーは、学科ごとにカリキュラム内容が異なることから、学科ごとに策定することが基本であると考えられる。しかし、学科ごととは別に、学校全体に共通した大きな傘としてのスクール・ポリシーも策定されることも考えられる。そのことにより、学科を横断した学校としての一体感や特色を打ち出すことが考えられる。

グラデュエーション・ポリシーとカリキュラム・ポリシーは、学校のビジョンの中核をなすものである。これらは、組織体制とその運用、及び人的・物的資源の調達・活用の指針となるものでもある。グラデュエーション・ポリシーやカリキュラム・ポリシーを実現するための組織体制・運営やリソースの確保、地域社会等との協働なども含めたビジョンについて、グランドデザイン等の形で描き出し、内外に見える形で公表されることが基本となる。そのビジョンが実効性あるものとなるためには、学校内外の関係者によって、それが「共有ビジョン」として知覚され、各々の関係者がビジョンに関わる当事者として心からその実現を願い、主体的に具体的な行動を起こすことが必要である。また、それが個々の関係者の認識と行動に留まるのではなく、組織内外の協働の動機、原動力、目標、行動の指針となることが理想的である。「共有ビジョン」は、個人と組織の前進のための道標となり、モニタリングと評価の指標として活用されるべきである。

「共有ビジョン」を関係者と共有する方法として、センゲは「命令」「売り込み」「テスト」「相談」「共創」の5段階を示し、中でも「共創」は、「個人が心から願うビジョンを考え言葉にする時間を与え」「オープンで生産的な会話の方法」によって関係者が協働でビジョンをつくることであり、時間はかかるが、「他の人を喜ばせようとして決めた目標ではなく、自分で一緒に参加して生み出した目標にする」と論じている¹⁰。これは、グラデュエーション・ポリシーやカリキュラム・ポリシーの策定過程に誰がどのように関与・参画するか、という問題と関わるが、できるだけ多くの関係者が策定過程に関与した方が共有されやすいということを主張しているものである。センゲ他著『学習する学校』には、学校の教職員、保護者、子どもなど80~200人で行う大規模な対話により、半年かけて学校の共有ビジョンを生成する「コミュニティ・ビジョン・ミーティング」の事例が紹介されている。ある1日に、学校や子どもについての心配ごとや問題をブレインストーミングで出し合い、選択された5つのテーマに対して「学校の役割」と「保護者の役割」を議論する。別の日には、理想的な学校の様子を思い描き、そこから優先順位をつけて5つの関心事を選ぶ。こうして共有された大きな方向性を具体化し戦略を立てるチームや委員会を設ける。そこで戦略上の優先順位が確認されると次はプロジェクトのための責任チームをつくる。各チームは、毎年2つの測定可能な目標を選び、それを学校のビジョンに関係づけて発表し、実行にうつす。学年末には再び大規模なセッションを開き、目標達成状況の評価結果を発表する。

上述のような大規模な実践、目標設定への参画の機会を設けることは容易ではないと思われる。しかし、できるだけ多くの関係者をグラデュエーション・ポリシーやカリキュラム・ポリシーの策定に巻き込むことにより、主体的な関与を促したい。既存のビジョンであっても、教員をはじめとした関係者

が、その意味を考えたり、自分自身の言葉で語り直したりすること、あるいは生徒と教員が共に生徒会目標、学級目標、部活動の目標などを話し合う際にグラデュエーション・ポリシーを参照するといったことにより、ビジョンへの関心や愛着、当事者意識を培いやすいと考えられる¹¹。

また、グラデュエーション・ポリシーやカリキュラム・ポリシーは、固定的なものではなく、3(3)で述べたように、随時見直しが必要なものである。法令改正や学習指導要領改訂時はもちろんのこと、生徒や学校の実態の変化、実践の発展等に応じて、毎年でも見つけ直す必要がある。

次に、日常的な実践について考察する。グラデュエーション・ポリシーとカリキュラム・ポリシーは、授業、学校行事、学級経営、進路指導等に落とし込まれていることが必要であろう。授業については、各教科・科目、総合的な探究の時間、特別活動、キャリア教育、道徳教育等の全体計画や年間指導計画においてグラデュエーション・ポリシーと連動した目標（育成を目指す資質・能力）が記載されたり、カリキュラム・ポリシーと整合性をもって内容が組織されたり、主たる教材である教科書選択の基準とされたり、個々の授業の教材や授業方法に具体的に落とし込まれたりしていることである。特に総合的な探究の時間は、各学校において、第1の目標を踏まえた上で各学校における教育目標を踏まえて第2の目標を定めることとされていることから、グラデュエーション・ポリシーが直接的に反映される学習となるはずである。テクニカルな面では、カリキュラム・ポリシーに基づいて、各種の指導計画（全体計画、年間指導計画、単元配列表など）が作られ、それが明記される欄が設けられること、単元指導計画作成時や授業設計時にカリキュラム・ポリシーが意識されるようなルールづくり、学習指導案に当該授業がカリキュラム・ポリシーのどの部分に整合するのかを明記する欄を設けることなどが考えられる。

グラデュエーション・ポリシーは、キャリア教育との関連性も深い。学校のキャリア教育の目標との連動を検討することや、生徒がキャリア・パスポートへの記入を行う際に、グラデュエーション・ポリシーを意識させるような指導を行うことも考えられる。

学校で組織的な授業研究（レッスンスタディ）を行なっている場合は、その研究主題をグラデュエーション・ポリシーやカリキュラム・ポリシーと連動させて設定すること、あるいは授業改善や授業力向上の方針と連動させることも考えられる。

また、学年経営案や学級経営案を作成する際に、グラデュエーション・ポリシーと連動した学年や学級の目標を策定・記載すること、その達成のための道筋としての指導計画を記載することを校内で共通実践することも一案である。

入学式、始業式・終業式、体育大会や文化祭、卒業式などの際の校長式辞、全校集会の校長講話、学年主任や学級担任による講話や指導にもおいても意識的に両ポリシーと関連づけて話を組み立てることも考えられる。

さらに、学校評価制度の有効活用も考えられる。学校評価は重点目標、目標達成に必要な評価項目・指標等を設定することが起点となる。この重点目標・評価項目・指標等の設定の際に、スクール・ポリシーが参照されることになろう。学校評価は、短期的・重点的な目標を設定しPDCAサイクルに取り組みものであることから、スクール・ポリシーの特定部分に焦点化することになろう。

以上、議論の土台となるよう、かなり具体的な方策にまで踏み込んで論じたが、これらは本来学校の主体性や戦略に基づいて学校現場で取捨選択されたり、新たに開発されたりするべきことである。具体

的なツールやその運用方法は、いったん形になると、それらが開発・提案された時の問題意識や本来目的としていたことが顧みられなくなり、形式化しやすい傾向があることは忘れてはならない。

(3) アドミッション・ポリシー

グラデュエーション・ポリシーとカリキュラム・ポリシーは1セットでカリキュラムマネジメントに深く関わるものであるが、アドミッション・ポリシーはやや異なる。アドミッション・ポリシーは、理論上は「グラデュエーション・ポリシーやカリキュラム・ポリシーに基づく教育内容を踏まえてどのような生徒を受け入れるのかを示す基本的な方針」であるが、入学者選抜とどれだけ連動性があるかにより、その実質的な意味が変わってくる。

① アドミッション・ポリシーの意義

中学生やその保護者、中学校教員等にとって、アドミッション・ポリシーは志望校選択の参考としての意義がある。アドミッション・ポリシーが非常に高度に機能したとすれば、学校にとってはアドミッション・ポリシーに合致した生徒を入学させることができる。自治体全体の高等学校のアドミッション・ポリシーが明らかにされていれば、それを読み比べることにより、進路選択や希望の進路に向けた努力のための参考とすることができる。アドミッション・ポリシーは、高校入試改革に結びつきうるという意義もある。

② アドミッション・ポリシーの内容・記述

アドミッション・ポリシーは、グラデュエーション・ポリシーやカリキュラム・ポリシーに基づき、そのようなポリシーの元で前向きに高校生活を送る意思や能力、適性を持つ生徒の要件を表明するものである。高等学校から入学希望者とその関係者に向けたメッセージという性格を有する。中学生の受験意思を高めたり、入学後の学校生活への期待を持たせたり、入学後に自信を持たせたりできるような前向きな内容・記述が求められる。

③ アドミッション・ポリシーの策定と運用

生徒募集・広報活動との連動させることである。大学の場合は、入学試験方法、学力調査問題、出願書類の志望動機等と連動するよう運営されることが基本である。公立高等学校の場合は、自治体内で統一的な学力調査問題によって入学試験が実施されることが一般的であり、これと連動させる場合、例えば「基礎・基本の知識技能を身につけた生徒」といった表現になると思われる。学校ごとに学力調査問題の一部にアドミッション・ポリシーに合致する問題を導入するような制度上の工夫が可能であれば、問題作成に携わる教員は各教科の視点からアドミッション・ポリシーを強く認識することになるだろう。また、推薦入試や、一般入試であっても調査書が一定程度重んじられる場合はアドミッション・ポリシーを意識した志望動機が受験生から表明され、それを合否判定の資料とすることが考えられる。

下記に示す通り、実際に明確にアドミッション・ポリシーと入学者選抜を連動させている例がある。

<アドミッション・ポリシーを入学者選抜に活用している事例>

大阪府の公立高等学校の入学者選抜では、平成28年度よりアドミッション・ポリシーが活用されている。「令和3年度大阪府公立高等学校等アドミッションポリシー(求める生徒像)並びに学力検査問題の種類並びに学力検査の成績及び調査書の評定にかける倍率のタイプ【課程等別、学科別】」には次のように説明され、各高等学校のアドミッションポリシーが公表されている。

http://www.pref.osaka.lg.jp/attach/6221/00000000/R3_AP.pdf

アドミッション・ポリシーの定義と活用について、以下のように記述されている。

アドミッションポリシー(求める生徒像)

アドミッションポリシーとは、学校が求める生徒像、期待する生徒の姿を示したものであり、受験生にとって、志望校を決定する大きな判断材料の一つになるとともに、受験生が、出願時に自己申告書を作成する際に参照するものです。

高等学校においては、総合点(学力検査の成績等+調査書中の評定)等とともに、このアドミッションポリシーに基づいて、受験生の可否を判定することになります。

(参考)大阪府公立高等学校入学者選抜制度改善方針より

一般選抜(通信制の課程を除く。)及び実技検査を実施する特別選抜

ボーダーゾーン内の生徒のうち、自己申告書及び調査書の「活動/行動の記録」の記載内容により、自校のアドミッションポリシー(求める生徒像)に極めて合致する者を総合点の順位に関わらず優先的に合格とする。

面接を実施する特別選抜 選抜の第一手順として、(...中略...)面接、自己申告書及び調査書の「活動/行

動の記録」の記載内容を資料として、自校のアドミッションポリシー(求める生徒像)に最も適合する者から順に、募集人員の50%を上限として合格とする。

そして、「アドミッションポリシーに極めて合致した合格者数」が公表されている。

令和2年度公立高等学校入学状況概要

http://www.pref.osaka.lg.jp/attach/6221/00000000/R2_nyugaku_jokyogaiyo.pdf

5. おわりに

本発表では、スクール・ポリシーが教育の質保証をするためのツールとして機能するための考え方とありうる具体的な方策について述べた。しかし、円滑な導入のためには、そもそも何故スクール・ポリシーが必要なのか、その目的について議論が尽くされ、納得性のある明確な説明がなされることが必要ではないだろうか。また、これまで発表者が述べたアイデアについて、全ての学校に一律に適用するべきだとは考えない。各学校が、自律的にそれぞれに適した推進方法を開発することこそが理想とされるところである。その前提の上に、開発過程において何らかの参考となる考え方や事例が必要な場合には、参照されうる『ガイドライン』や『事例集』が国や自治体から提供されることも考えられる。

注・参考文献

- 1 田村知子・本間学・吉富芳正・村川雅弘(2017)「カリキュラムマネジメントの自己評価ツールの開発と検証」岐阜大学教育学部研究報告, 人文科学, vol. 66, No. 1, 221-231
- 2 松下佳代(2019)「大学におけるカリキュラム」日本カリキュラム学会編『現代カリキュラム研究

の動向と展望』教育出版, 160-167)

3 田村知子 (2018) 「カリキュラム・マネジメント研究の進展と今後の課題」日本教育経営学会編『教育経営学の研究動向』学文社, 24-35

4 中留武昭「学校と地域とを結ぶ総合的な学習ーカリキュラムマネジメントのストラテジー」教育開発研究所, 2002, 天笠茂『学校経営の戦略と手法』ぎょうせい, 2006

5 (1)～(5)の記述は, 田村知子・村川雅弘・吉富芳正・西岡加名恵編著 (2016)『カリキュラムマネジメント・ハンドブック』ぎょうせいのうち, 発表者執筆部分の一部に加除修正を加えたものである。

6 ラルフ.W. タイラー著 (金子孫市監訳) (1978)『現代カリキュラム研究の基礎』社団法人日本教育経営協会

7 アトキン教授は一般的目標を直ちに特殊目標に分節化することなく教授・学習活動を試みる「羅生門的接近」を提唱した。このアプローチは黒澤明監督により映画化され世界的に知られるようになった芥川龍之介の小説『羅生門』にちなんで命名された。文部省 (1975)『カリキュラム開発の課題-カリキュラム開発に関する国際セミナー報告書』大蔵省印刷局, 47-57, 154-161

8 根津朋実 (1999) 「ゴール・フリー評価によるカリキュラムの「意図せざる結果」の解明に関する理論的検討」学校教育研究, 第14巻, 134-147

9 岡本薫 (2011)『なぜ日本人はマネジメントが苦手なのか』中経出版

10 P. センゲほか著 (リヒテルズ直子翻訳) (2014)『学習する学校』(邦訳 2014) 英治出版

11 佐古秀一氏も, 組織開発の議論において, 協働的な目標設定の場を設けることの有効性を指摘している。佐古秀一 (2010)「学校の内発的改善力を支援する学校組織開発の基本モデルと方法論ー 学校組織の特性をふまえた組織開発の理論と実践 ー」鳴門教育大学研究紀要 第25巻, 130-140