

**語り合おう！
進めよう！
わたしたちの
カリキュラム・
マネジメント**

**カリキュラム・マネジメントの手引き
活用ガイド**

文部科学省初等中等教育局教育課程課教育課程企画室

はじめに

変化の激しいこれからの時代を見据え、各学校には、子供たちが豊かな人生を切り拓き、持続可能な社会の創り手となるために必要な資質・能力を着実に育成することが求められています。

こうした資質・能力は、それぞれの教科等における学びを生かして教育課程全体で育成していくことも大切です。学習指導要領では、学習の基盤となる資質・能力や現代的な諸課題に対応するための資質・能力の育成を図るため、教科等横断的な視点で教育課程を編成することとしています。例えば、現代的な諸課題として、環境に関する教育を取り上げ、総合的な学習の時間において、地域の身近な自然環境から課題を見いだして解決策をレポートにまとめたり、まとめたことをプレゼンテーションする学習を進めたりすることがあると思います。そうした探究的な学習の過程においては、社会科における環境に関わる社会課題の解決に向けた学び、理科における自然環境を理解する学びを相互に関連付けたり、国語科におけるレポートや論文などをまとめたりする学びが生かされることが考えられます。そうした学習経験を経る中で、子供たちが各教科で身に付けた資質・能力を統合的に発揮して実社会における環境問題に向き合うために必要な資質・能力を身に付けていくことが期待できます。こうした教育課程全体を通じた学びを学校全体として組織的かつ計画的に実現していく上で重要となるのが「カリキュラム・マネジメント」です。

学習指導要領では、「各学校においては、児童や学校、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等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各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」として、全ての学校においてそれぞれの実態に応じたカリキュラム・マネジメントの充実に努めることが求められています。

そこで文部科学省では、各学校や教育委員会におけるカリキュラム・マネジメントの充実に向けた取組を支援するため、令和元年度から令和4年度にかけて、カリキュラム・マネジメントに関わる実践研究を行い、その成果を普及する事業（「これからの時代に求められる資質・能力を育むためのカリキュラム・マネジメントの在り方に関する調査研究」）に取り組んできました。具体的には、調査研究を委託した教育委員会等において、実践研究校における取組を生かした「カリキュラム・マネジメントの手引き」（以下「手引き」という。）の作成に創意工夫を生かしながら取り組んでいただきました。

この度、これらの手引きを活用してカリキュラム・マネジメントの取組を展開する際の参考となるポイントを「語り合おう！進めよう！わたしたちのカリキュラム・マネジメント」（以下「活用ガイド」という。）としてまとめました。カリキュラム・マネジメントは、各学校の実態に応じたものとして展開されることにより、初めて、その効果が発揮されるものであり、その在り様は一様ではありません。このため本活用ガイドは、カリキュラム・マネジメントの三つの側面を手掛かりとしながら、各学校や教育委員会の多様な実態に応じて手引きを活用していただくためのものとして作成しました。

各手引き及び本活用ガイドが、各学校や教育委員会におけるカリキュラム・マネジメントの取組の推進に資することを願っています。

令和6年2月8日

文部科学省初等中等教育局教育課程課教育課程企画室

目次

はじめに	2
「これからの時代に求められる資質・能力を育むためのカリキュラム・マネジメントの在り方に関する調査研究事業」の概要	6
第1部 カリキュラム・マネジメントの更なる充実に向けて	7
序章	8
カリキュラム・マネジメントの充実に向けて ーカリキュラム・マネジメントの<事例>と<手引き>ー	天笠 茂
第1章 カリキュラム・マネジメントを推進するための12の視点	13
1 学校の教育目標の実現に向けてカリキュラム・マネジメントを進めようと考えています。学校の教育目標を機能させるにはどのようにしたらよいのでしょうか？	吉富 芳正 14
2 カリキュラム・マネジメントを進めるため、学校の教育目標の実現と教職員一人一人の仕事との関係を明確にしたいと考えています。学校の教育目標を具現化するために教職員一人一人は具体的にどのように取り組んでいけばよいのでしょうか？	田村 知子 16
3 「単元配列表」を作成することによってカリキュラム・マネジメントに取り組む学校が増えてきているようです。その意義はどこにあり、どのように進めたらよいのでしょうか？	田村 知子 18
4 教科等横断的な視点から、学習の基盤となる資質・能力や現代的な諸課題に対応して求められる資質・能力を育てる授業づくりが必要だと思われます。それらはどのように進めればよいのでしょうか？教科等を横断することが自己目的化したり、構想や準備に時間をかけ過ぎたりしないためにはどのように取り組めばよいのでしょうか？	田村 知子 20
5 カリキュラムの改善などに当たって、諸調査の結果などの既存の情報を生かすこともカリキュラム・マネジメントの取組として捉えられます。そうしたことにどのように取り組んだらよいのでしょうか？	吉富 芳正 22
6 カリキュラム・マネジメントを推進していく上で、校長、副校長、教頭などの管理職や教務主任、研究主任などの主任層（ミドルリーダー）の果たす役割は大切だと考えられます。管理職に加えてミドルリーダーにも活躍してもらいたいと思いますが、どのようにすればよいのでしょうか？	赤沢 早人 24
7 カリキュラム・マネジメントを推進する上で、校内研修や授業研究が大切になると考えられます。それらをどのように位置付けて推進すればよいのでしょうか？	村川 雅弘 26
8 児童生徒によるカリキュラム・マネジメントへの参加・参画ということがいわれることがあります。児童生徒の関わりについてどのような意義や課題、留意点があるのでしょうか？	村川 雅弘 28

9	GIGA スクール構想の推進をカリキュラム・マネジメントにどのように生かしていけばよいでしょうか？	村川 雅弘	30
10	カリキュラム・マネジメントに取り組んでいますが、全教職員の意識が変化し継続して推進するところまで至っていません。どのようなことを大切にすればよいでしょうか？	吉富 芳正	32
11	保護者や地域の方々にもカリキュラム・マネジメントに参画していただきたいのですが、どのようにすれば継続的に連携を発展させていくことができるでしょうか？	赤沢 早人	34
12	幼稚園、小学校、中学校、高等学校で連携してカリキュラム・マネジメントを推進したいのですが、どのように進めればよいでしょうか？	赤沢 早人	36

第2章 カリキュラム・マネジメントの推進を支える4のアクター 39

1	教育委員会の教育長・部課長等に向けた手引きの活用	吉富 芳正	40
2	都道府県・市区町村教育委員会の指導主事に向けた手引きの活用	赤沢 早人	46
3	教育センター等の指導主事に向けた手引きの活用	村川 雅弘	49
4	大学の教職員に向けた手引きの活用	田村 知子	53

第2部 手引きの概要・ポイント 59

○	能代市教育委員会 ・能代市立第四小学校・能代市立二ツ井中学校 全教職員が学校経営に参画するカリキュラム・マネジメントの推進		60
○	棚倉町教育委員会 ・棚倉町立社川小学校 学校教育目標の設定及び実現に向けた研究 ・棚倉町立高野小学校 学習の基盤となる資質・能力の育成に向けた研究 ・棚倉町立棚倉小学校 現代的な諸課題に対応するための資質・能力の育成に向けた研究		64
○	信州大学 教科等横断的な授業の実践化に向けた研修プログラムの開発		68
○	京都市教育委員会 ・京都市立向島秀蓮小中学校・京都市立葵小学校 学校の教育目標の実現のためのカリキュラム・マネジメント		72

○ 大阪府教育委員会	76
・ 忠岡町立東忠岡小学校 根拠をもって自分の考えを表現できる児童の育成	
・ 田尻町立中学校 SDGs TO TAJIRI 学校 × 地域・役場連携	
○ 大阪教育大学	84
・ 大阪教育大学附属天王寺小学校・大阪教育大学附属天王寺中学校 マネジメントサイクルの確立と条件環境整備を一体的に捉えたカリキュラム・マネジメント	
○ 兵庫県教育委員会	88
・ 兵庫県立姫路北高等学校 学校の教育目標等（目指す児童生徒像や教育課程編成の重点など）の設定及び実現に向けた研究	
・ 兵庫県立北条高等学校 学習の基盤となる資質・能力の育成に向けた研究	
○ 尾道市教育委員会	92
・ 尾道市立向島中央小学校・尾道市立高見小学校・尾道市立三幸小学校・尾道市立向島中学校 中学校区で共通する課題の解決	
○ 山口県教育委員会	96
・ 周南市立德山小学校 社会に開かれた教育課程の実現に向けて	
・ 宇部市立上宇部中学校 社会に開かれた教育課程の実現に向けて	
○ 福岡教育大学	102
・ 福岡教育大学附属小倉中学校 資質・能力の育成に向けたリアルな学びを実現するカリキュラム・マネジメント	
○ 熊本大学	106
・ 熊本大学教育学部附属中学校 二つのコンセプトを基に進める熊大附属中型カリキュラム・マネジメント	

付録 111

・ 小学校学習指導要領（平成 29 年 3 月告示） 抜粋	112
・ 中学校学習指導要領（平成 29 年 3 月告示） 抜粋	112
・ 高等学校学習指導要領（平成 30 年 3 月告示） 抜粋	113
・ 小学校学習指導要領（平成 29 年告示）解説総則編（平成 29 年 7 月） 抜粋	114
・ 中学校学習指導要領（平成 29 年告示）解説総則編（平成 29 年 7 月） 抜粋	121
・ 高等学校学習指導要領（平成 30 年告示）解説総則編（平成 30 年 7 月） 抜粋	128
・ 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及び必要な方策等について（答申）（平成 28 年 12 月 21 日 中央教育審議会）	135

「これからの時代に求められる資質・能力を育むための カリキュラム・マネジメントの在り方に関する調査研究事業」の概要

1. 事業の内容

(1) 以下のテーマに沿った実践研究を行う学校をそれぞれ指定し、研究成果をまとめる。

- a 学校の教育目標等（目指す児童生徒像や教育課程編成の重点など）の設定及び実現に向けた研究
- b 学習の基盤となる資質・能力の育成に向けた研究
- c 現代的な諸課題に対応するための資質・能力の育成に向けた研究

(2) 上記の取組を踏まえた手引きの作成を行う。

2. 検討会議委員

- 千葉大学教育学部 名誉教授 天笠 茂
- 明星大学教育学部教育学科 教授 吉富 芳正
- 奈良教育大学教育学部 教授 赤沢 早人
- 甲南女子大学人間科学部総合子ども学科 教授 村川 雅弘
- 大阪教育大学大学院連合教職実践研究科 教授 田村 知子

3. 委託団体及び手引き

(1) 令和元～2年度委託団体（15団体）

- 宮城教育大学 ○由利本荘市教育委員会 ○戸田市教育委員会 ○市川市教育委員会
- 上越市教育委員会 ○信州大学 ○京都市教育委員会 ○大阪府教育委員会
- 兵庫県教育委員会 ○尾道市教育委員会 ○山口県教育委員会 ○福岡教育大学
- 大分県教育委員会 ○宮崎県教育委員会 ○鹿児島県教育委員会

<令和元～2年度委託団体作成の手引き>

◇文部科学省 HP にて手引きを公開中です。ぜひ、ご覧ください。

https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/new-cs/1420676_00001.htm



(2) 令和3～4年度委託団体（8団体）

- 能代市教育委員会 ○棚倉町教育委員会 ○信州大学 ○大阪府教育委員会
- 大阪教育大学 ○山口県教育委員会 ○福岡教育大学 ○熊本大学

<令和3～4年度委託団体作成の手引き>

◇文部科学省 HP にて手引きを公開中です。ぜひ、ご覧ください。

https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/new-cs/1420676_00005.htm



第1部

カリキュラム・マネジメントの更なる充実に向けて

カリキュラム・マネジメントの充実に向けて

ーカリキュラム・マネジメントの〈事例〉と〈手引き〉ー

天笠 茂

本活用ガイドは、カリキュラム・マネジメントに関わる取組と解説による事例集です。調査研究を引き受けた団体によるカリキュラム・マネジメントに関する取組を基に編集したものです。学校については自校の取組を、教育委員会などについては管下の学校との連携などによる取組を、事例としてまとめるに当たって、以下に関連する事項を述べることにいたします。

1. カリキュラム・マネジメントの普及と充実

カリキュラム・マネジメントは、各学校においてなされる教育課程の編成・実施・診断・評価に関わる諸要素を全体的・総合的に関連付け、学校の教育目標の達成を図る自律的・協働的な営みです。教科等との関係を捉えた教科等横断を柱とするカリキュラム・マネジメントを始め、経営資源に着目したカリキュラム・マネジメントなど、それぞれの学校の諸条件を生かした多様な進め方があります。

学習指導要領改訂の基本方針を提起した中央教育審議会答申(平成28年12月21日)は、「社会に開かれた教育課程」の理念の下、学習指導要領等の枠組みの見直し、主体的・対話的で深い学びの実現、カリキュラム・マネジメントの実施を打ち出しました。このうち、カリキュラム・マネジメントについては、「子供たちの姿や地域の実情等を踏まえて、各学校が設定する学校教育目標等を実現するために、学習指導要領等に基づき教育課程を編成し、それを実施・評価し改善していくこと」と捉え、その実施を求めました。

この答申を踏まえ、学習指導要領では、総則に「各学校においては、児童や学校、地域の実態を適切に把握し、教育の目的や目標の実現に

必要な内容等を教科等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各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」と示されました。

さらに、カリキュラム・マネジメントを三つの側面として整理し、「学習指導要領解説総則編」では、次のように記されました。

- ①児童や学校、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等横断的な視点で組み立てていくこと。
- ②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。
- ③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。

すなわち、教育課程の編成や実施などは学校が行うものであり、教育活動の質の向上を図るために、三つの側面を通してカリキュラム・マネジメントの充実を求めたことを解説したわけです。

なお、この三つの側面は、それぞれ相互に関わり合っており、実際の在り方は多様であります。また、学校でのカリキュラム・マネジメントの推進にあたって、教育委員会はもとより、大学など関係諸機関や地域の方の支援が欠かせないことも押さえておきたいものです。

課題とされるのが、カリキュラム・マネジメントをいかに実践していくかということです。実践に際して学校に戸惑いがあることも否定で

きません。カリキュラム・マネジメントが求められても、それが何であるか理解しにくい、何をどうすればよいかが見えてこない、総則と解説だけでは、なかなか勘所がつかみきれないなど、こんな思いをもつ学校も見られます。

カリキュラム・マネジメントに取り組むに当たって、ポイントとなる点としてまずは、次の点を挙げておきます。

- ①授業にあたり、各教科等の年間指導計画や単元を継続的に活用し機能させていく。
- ②授業評価、教育課程評価、学校評価とカリキュラム・マネジメントの関係を整理する。
- ③教育活動に当たって諸資源を効果的に用いる。
- ④教育現場の営みとしての教育課程に関わる取組を意義付け、組織化・構造化を図る。
- ⑤定式化された経営手法の導入としてではなく、学校や教育課程に関わるマネジメントについての基本的な在り方への問いかけとして捉える。

これらについてヒントになり参考となる情報を学校に届けることが、カリキュラム・マネジメントに取り組む学校を支えることとなります。その意味で、①カリキュラム・マネジメントとはどのようなものか、②具体的に何をどうすればよいのか、③どのようにカリキュラム・マネジメントに取り組めばよいか、などについて、分かりやすく、参考となり、役に立つ情報を学校に届けたいと考えています。

2. 「これからの時代に求められる資質・能力を育むためのカリキュラム・マネジメントの在り方に関する調査研究」の特色

文部科学省は、カリキュラム・マネジメントの普及と充実に向けて、平成29年度より、「こ

れからの時代に求められる資質・能力を育むためのカリキュラム・マネジメントの在り方に関する調査研究」を立ち上げました。カリキュラム・マネジメントに関わる調査研究を実施し、その成果をもとに学校への支援を図るとして、当初の平成29・30年度は「時間」という資源に着目し、時間割編成などに焦点化したカリキュラム・マネジメントに取り組みました。

続く、令和元年度より、教育委員会を始め、教育センターや附属学校などから委託団体を募り、それぞれカリキュラム・マネジメントについて事例の開発及び実践をガイドする手引きの作成などを柱とする調査研究を推進しました。

3. カリキュラム・マネジメントに関する事例

カリキュラム・マネジメントに取り組む各学校にとっては、関係する情報が欠かせません。校長を始めとして校内の誰に対して、いかなる情報を伝えるか、その在り方が問われます。その際、カリキュラム・マネジメントに関する事例は手掛かりとなります。事例には、ヒントになり参考になる情報が多分に盛り込まれています。まさに、どのように取り組むかを模索する学校にとって、事例は格好の情報源と言ってもよいと思われます。

<読み方・使い方を問う>

ただ、そのためには、事例から何を読み取り、何を引き出すかという読み方・使い方が問われます。それぞれの事例は、自校の条件とは多分に異なることが考えられます。事例をもとにカリキュラム・マネジメントの研修を受けた研修者は、次のコメントを書き残しています。

- ・ 事例はあくまでも事例であって自校に合ったカリキュラムを構築していく必要がある。
- ・ 事例を真似して実践してみようと考えてい

たが、自校と事例校の違いは当然あり、自校の特色や地域性、児童生徒の様子や課題を把握した上で、事例のようなそこに行きつくまでの過程を参考にして行ってみようと思った。

- ・カリキュラム・マネジメントの好事例を部分だけ取り入れ、事例のそのままを実践しようとしなないということ。自分たちがいることをカリキュラム・マネジメントの視点でどのように説明できるか。この視点を大事にしていきたいと思います。

このように、自校の事情や条件を照らし合わせながら事例を読み取るなど、活用の仕方が問われることとなります。事例と条件が同じ場合、異なる場合、それぞれがあり、事例の生かし方も様々にあります。ある意味、事例は事例であって、その生かし方もアイデアをもって、活用していくことが大切です。

<カリキュラム・マネジメントが目指すところ>

そこにはカリキュラム・マネジメントなるがゆえの考え方や在り方があります。何よりも押さえておきたいことは、どの学校にも特定のパターン化されたカリキュラム・マネジメントの普及を図ることをねらってはいないということです。目指すところは、それぞれの学校の条件を踏まえた特色のあるカリキュラム・マネジメントの取組です。

学習指導要領改訂の方向性を示した中央教育審議会答申は、「主体的・対話的で深い学び」の実現を提起する中で、「各学校における実践を支えるため、今後、学習指導要領等の解説や指導事例集も含めた全体の姿の中で、指導の参考となる解説や事例など、更なる支援を図っていく必要がある」と実践を支える指導事例集を求めています。

この趣旨は、カリキュラム・マネジメントについても通じるものがあります。効果的な事例の情報提供などを行う必要があります、それぞれの学校において、創意工夫を促す事例提供が求められます。しかし、事例の提供が、一つにパターン化された実践の普及を目指すものでないことに留意する必要があります。答申は、先の一節に続いて、「なお、こうした事例を示す際には、それにより指導が固定化されないような工夫が求められる」とあり、学習・指導方法の改善を巡って、改訂する学習指導要領等が特定の型を普及させることをねらったものでないことを重ねて強調しています。

この点については、カリキュラム・マネジメントについても同様であって、特定の型やパターンの普及をねらって事例を提供するものではないことを強調しておかねばなりません。本調査研究が、これを引き受けた団体ごとの事例の開発であり、それぞれの手引きの作成であり、本活用ガイドであることも、多様なカリキュラム・マネジメントの展開を目指すところにあります。

<研修などのための教材として活用の仕方を問う>

なお、事例は、各学校における校内研修での情報源になるとともに、教育センターや教職大学院などにおいて、以下に挙げるように活用されることによって、研修のための教材としての役割を果たすことにもなります。

- ・事例を提示し解説することによって考えさせ、カリキュラム・マネジメントを理解する。
- ・事例からカリキュラム・マネジメントに関わるキーワード及び手立てを読み取る。
- ・事例を読み、キーワードを抽出することによってカリキュラム・マネジメントを考える。

＜事例の収集・国・自治体の役割＞

これらからも、カリキュラム・マネジメントに関わる事例の収集と蓄積やその発信を含めた一連の取組が、国や自治体の果たすべき役割として浮かび上がってきます。国・自治体として、収集した事例を、どのように各地の教育委員会や学校に届けるか、普及を図る戦略・戦術が問われることとなります。その意味で、本活用ガイドの編集が、現時点において、カリキュラム・マネジメントに関わる情報を学校などに伝える、国・自治体による学校支援の一環としてなされた取組であることを改めて確認しておきたいと思います。

4. 手引きの作成と活用

本調査研究では、それぞれの委託団体がカリキュラム・マネジメントに関する事例とともに、もう一つの柱として手引きの作成に取り組みました。学校がカリキュラム・マネジメントに取り組む際、また、教育委員会などが学校を支援する際、ヒントとなり手掛かりとなるポイントや手立てなどを盛り込んだ手引きの作成です。そのねらいについては、次の点が挙げられます。

- ①事例に込められたカリキュラム・マネジメントのエッセンスを読みやすくする。
- ②事例に込められたキーコンセプトを整理して焦点化を図る。
- ③カリキュラム・マネジメントのキーコンセプトや構造などを分かりやすく可視化する。
- ④カリキュラム・マネジメントの手立てや進め方についてガイドする。
- ⑤カリキュラム・マネジメントに関わる研修に利用できるようにする。
- ⑥学校のカリキュラム・マネジメントへの支援の視点やヒントを示す。

手引きは、それぞれの委託団体のアイデアを生かしたものであり、学校や地域の実情を踏

まえた特色に富んだものでもあります。それぞれの手引きの分析と考察の具体については、各論に譲りますが、手引きでは、カリキュラム・マネジメントについて、それが何であるかを始め、基礎・基本に関わる知識や技法などがまとめられており、その活用を通して、カリキュラム・マネジメントの理解の深まりと実践の広がりをねらっています。

なお、本活用ガイドの第1部においては、序論に続き第1章・第2章の構成を取っています。第1章では、12のQ&Aによって構成されています。この12のQ&Aは、カリキュラム・マネジメントを推進するにあたり大切にすべき視点を踏まえて作成したものであり、本調査研究において取り組まれた実践例を交えて解説しています。

また、第2章では、本調査研究を引き受けた団体による実際の取組及び得られた知見を基にしつつ、教育委員会の指導的立場の職員、指導主事、教育センター指導主事、それに教職大学院など、学校を支えるアクターそれぞれの役割に照らして、それぞれの立場から留意すべき点を解説しています。その際、いずれの場合においても、学校の自主性・自律性、学校裁量、学校支援などについての理解が、カリキュラム・マネジメントの推進にあたって欠かせないことを強調しています。

いずれにしても、カリキュラム・マネジメントは改善を重ねながら質的に深まっていくものです。そのために、手引きにしても、カリキュラム・マネジメントの実際とともに、常なる見直し、常なる更新が本来の姿であると考えます。その点において、カリキュラム・マネジメントと手引きの往還による持続可能な更新システムの設計と運用も、これからの向けての課題であることを付記しておきます。

(天笠 茂)

第 1 部

第 1 章 カリキュラム・マネジメントを推進するための 12 の視点

学習指導要領総則には、カリキュラム・マネジメントについて以下のように記載しています。

＜小学校学習指導要領（平成 29 年告示） 第 1 章総則第 1 小学校教育の基本と教育課程の役割＞

4 各学校においては、児童や学校、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等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各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。

＜小学校学習指導要領（平成 29 年告示） 第 1 章総則第 5 学校運営上の留意事項＞

1 教育課程の改善と学校評価等

ア 各学校においては、校長の方針の下に、校務分掌に基づき教職員が適切に役割を分担しつつ、相互に連携しながら、各学校の特色を生かしたカリキュラム・マネジメントを行うよう努めるものとする。また、各学校が行う学校評価については、教育課程の編成、実施、改善が教育活動や学校運営の中核となることを踏まえ、カリキュラム・マネジメントと関連付けながら実施するよう留意するものとする。

※中学校学習指導要領、高等学校学習指導要領においても同様の記載がなされている。

上記のように、カリキュラム・マネジメントのねらいは、児童や学校、地域の実態を適切に把握し、教育課程に基づき組織的かつ計画的に各学校の教育活動（授業）の質の向上を図ることにあります。そして、

- ・教育の目的や目標の実現に必要な教育の内容等を教科等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

の三つの側面をカリキュラム・マネジメントのねらいに迫る手段として一体的に捉え、取り組んでいくことが重要です。

本章では、各学校においてカリキュラム・マネジメントを展開する際に大切にすべき視点を 12 に整理し、実際の取組事例、手引きの活用可能性等を交えながら、Q&A 形式で解説しています。

Question 1

学校の教育目標の実現に向けてカリキュラム・マネジメントを進めようと考えています。学校の教育目標を機能させるにはどのようにしたらよいのでしょうか？

吉富 芳正

1. 学校の教育目標の実現とカリキュラム・マネジメント

各学校においては、児童生徒の資質・能力を豊かに高め、学校の教育目標を児童生徒の姿で実現することを目指していききたいものです。そのためには、カリキュラム・マネジメントの推進が必要不可欠です。

学校の教育目標は、教育課程を軸とした教育活動や経営活動を方向付ける重要な役割を担っています。各学校では、自校の教育目標の実現に向けて教育活動を組織的、計画的に展開していきますし、そのために必要な諸条件の整備などの経営活動を進めていきます。

学校の教育目標においては、社会の変化や学習指導要領の考え方などこれからの学校教育の方向性を視野に置きつつ、児童生徒や学校の実態、保護者や地域の願いなどを踏まえて、その学校として一定期間をかけて実現したい児童生徒の姿や資質・能力を示す必要があります。

学習指導要領では、「学校教育全体や各教科・科目等における指導を通して育成を目指す資質・能力を踏まえつつ、各学校の教育目標を明確にする」ことが求められています。文部科学省「学校評価ガイドライン〔平成28年改訂〕」では、「学校が、教育活動その他の学校運営について、(中略)PDCAサイクルに基づき継続して改善していくためには、まず目標を適切に設定することが重要である」とされています。教育や学校経営の諸計画に示される様々な目標の頂点にある学校の教育目標が明確で適切なものであることは、カリキュラム・マネジメントを推進する上で、大切なことなのです。

2. 学校の教育目標を機能させるためのポイント

全ての学校で教育目標は定められています。それらは、果たして学校の教育活動全体を基本的に方向付けるものとして機能しているのでしょうか。それが機能していないとすれば、早急に対応が必要です。

こうした学校の教育目標が機能しないとは、どのような状況でしょうか。例えば、次のような可能性が考えられます。

- ①学校の教育目標は適切だが教職員が意識できていない。
- ②要素が多過ぎたり複雑過ぎたりして教職員が説明できない。
- ③児童生徒の実態に照らして育成すべき資質・能力とズレがある。
- ④教育目標の実現を目指して様々な取組をしたが手応えが得られない。

①のような場合には、学校の教育目標の実現を目指して、全教職員が参画して、各種の全体計画や各教科等の年間指導計画、更に学年ごとに順次具体化し、学校全体の目標の体系を構造的に整えていくことが重要です。

②、③、④のような場合には、学校の教育目標は全教職員で取り組む教育活動全体を通じて意図的、計画的、組織的に実現するものですから、全教職員が説明できるもの、参画意識をもって共有できるものにしていく必要があります。そして、共に教育を進めていく家庭や地域の理解や共感が得られるものであることが期待されます。

学校の教育目標について、児童生徒に求められる資質・能力を的確に示し、教職員が共通理解をして関係者全員でその具現化を目指せるようなものに改善することが求められます。

3. 手引きに見る学校の教育目標を機能させる手掛かり

各学校では、学校の教育目標を実現するよう、児童生徒や学校、地域の実態を踏まえて教育課程を編成し実施していくことが大切です。

このことについて、例えば、大阪府教育委員会の手引きでは、カリキュラム・マネジメントのポイントとして

- ① 「学校の教育目標」と「教育課程」はつながっているか
- ② 「教育課程」と「授業」はつながっているか
- ③ 「学校の教育目標」、「教育課程」、「授業」は、児童生徒、地域、学校の実態に応じたものになっているか

を問いかけ、その説明がされています。

また、教職員が学校の教育目標を言わば「自分事」として捉え、それを自らの仕事に具体化し実現していく意識をもつことが大切だと考えます。このことについて、例えば、能代市教育委員会の手引きでは、学校・教職員に次のようなことを意識するよう求めています。

- 学校の教育目標が言える。
- 学校の教育目標達成のために、育成すべき資質・能力を全教職員で洗い出し、児童生徒にも分かるように可視化する。
- 育成すべき資質・能力をどの教科のどの単元で行うか「重点化」と「関連化」を図り、

学年毎の「単元配列表」を作成する。

- 育成すべき資質・能力を、各指導部、学年経営目標、学級経営目標に反映させ、教職員一人一人が年間を通して意図的・計画的に、児童生徒の資質・能力の育成について意識付けを図ることができるよう、PDCAサイクルを確立する。
- それぞれの学校行事等は、どのような資質・能力を育てるのかについて説明できる。

さらに、全教職員でグランドデザインを策定することの提案や、学校の教育目標等の設定を含めた事例紹介がされています。

このように、教職員が自らの役割を果たす上で、学校の教育目標を基にどのような資質・能力を育成したいのか、どのように育成していくのかについて、いつも意識を向けておきたいものです。

(吉富 芳正)



大阪府教育委員会の手引き



能代市教育委員会の手引き

Question 2

カリキュラム・マネジメントを進めるため、学校の教育目標の実現と教職員一人一人の仕事との関係を明確にしたいと考えています。学校の教育目標を具現化するために教職員一人一人は具体的にどのように取り組んでいけばよいのでしょうか？

田村 知子

1. 教科等の特性に応じたアプローチ

学習指導要領総則には、「教育課程の編成に当たっては、学校教育全体や各教科・科目等における指導を通して育成を目指す資質・能力を踏まえつつ、各学校の教育目標を明確にするとともに、教育課程の編成についての基本的な方針が家庭や地域と共有されるよう努めるものとする」と記載されています。学校の教育目標は、学校の教育活動全体で伸長を目指すものです。ただし、教育課程の編成においては、教科等の特質に応じたアプローチをする必要があります。総合的な学習の時間や道徳教育、特別活動は全体計画の作成が求められており、その特質において、学校の教育目標との関連を踏まえることが求められています。特に総合的な学習の時間の目標は、学校の教育目標も踏まえて作成されるものとされています。一方、各教科等においては、固有の見方・考え方や知識及び技能を明確にしながら、①全体計画を学校の教育目標に関わらせることや、②それぞれの教科等で育成を目指す資質・能力と学校の教育目標との関連性を照らし合わせて、関連が深いものを選択し意図的、計画的に育成することができるよう教育課程を編成することが考えられます。

2. 教育課程の編成・実施・評価の各段階における方策

編成においては、学校の教育目標を教育計画に前述①②の視点を盛り込みましょう。さらには、学年経営計画、学級経営計画、諸々の校務分掌における年間計画を策定する際、それぞれの分掌等の目標が、学校の教育目標と連動するようにし、それに基づいて活動計画を立案するとよいでしょう。

実施においては、学校の教育目標を踏まえて育成を目指す資質・能力は何かを考え、その資質・能力をどの場面でどのように育成するのかを考えます。そして、一人一人の教職員が教科・領域等に応じて、授業や学校行事等で学校の教育目標を意識して実践できるように、学校の教育目標は、その実現の方策（教育課程の編成・実施の方針等）とともにグランドデザインに書き込んだり、教室に掲げたり、学習指導案に盛り込んだりするとよいでしょう。

そして、学校評価においては、学校の教育目標への達成（または接近）の度合いやプロセスについて評価することが基本です。学校評価の項目の中に、学校の教育目標と関連する評価項目・指標を予め設定しておくとうよいでしょう。

3. 学校の教育目標を共有した「チームとしての学校」

ところで、学校の教育目標には、人と人を結び付ける機能もあります。「チームとしての学校」が公式に議論されるようになって約10年が経過しましたが、どれだけの学校が「チーム」となっているのでしょうか。チームの条件には、チームに目標が存在し、その目標達成に向けたメンバー間の相互作用があることが挙げられます。同じ目標を共有することは、関係者の一体感や所属感を増やし、協働意識や共同体感覚を醸成し、メンバーが目標に向かって相互に協力し合うチームになることにつながります。学校名の頭文字を使うなど覚えやすく親しみやすい表現にしたり、学校行事などの機会に頻繁に学校の教育目標に言及したりする工夫が有効です。

4. 学校の教育目標の共創・共有・見つめ直し

また、時代や児童生徒の実態を踏まえ、学校の教育目標も、学習指導要領改訂や校長の交代のタイミングなどに見つめ直すことが必要です。見つめ直した結果、同じ目標に納まったとしても、皆が学校の教育目標の意味を理解、納得して日々の実践に臨んだり、学校の旗印として関係者の凝集性を高めたりすることに意義があります。また、子供たちと全人的に関わりながら生活と学習を日々共にしている教職員たちは、その専門性に依拠しつつ、子供の側から教育ニーズを把握し、一人一人の子供の幸せな人生についての願いを紡いでいくこ

とができる重要な立ち位置にいます。管理職等は、教職員を信頼し、皆が安心して心からの願いを語り合える場と機会を設け、ワークショップなどの方法も活用しながら対話を通して目標を「共創」「共有」していきたいものです。さらには、学びと成長の主体である子供たちと、そして保護者や地域住民といった関係者とも、実践を通して、目標を共有することにより、次第に学校文化が醸成されていきます。

(田村 知子)

Question 3

「単元配列表」を作成することによってカリキュラム・マネジメントに取り組む学校が増えてきているようです。その意義はどこにあり、どのように進めたらよいのでしょうか？

田村 知子

1. 「単元配列表」作成の意義

「単元配列表」は、各教科等×指導時期（月）のマトリックス状に、1学年分の単元を記載した表で、カリキュラム・マネジメントのツールの一つとしてよく用いられています。育成を目指す資質・能力別や現代的な諸課題に関する学習などのテーマ別に単元名を色分けしたり、学習内容や学習方法の関連がある単元間を線や矢印で結んだりします。1年間の流れと各教科等の学習内容等について一覧性が高いことが特徴です。まずは、実践校の経験から、このツールを有効活用した場合の意義を示します。

- ・ 学年で重点的に取り組む単元を明確にした。
- ・ 資質・能力を明確に意識した単元構成や指導ができた。
- ・ 目標、内容、方法、評価において、各教科・領域等との間の関連が明確になった。
- ・ 教科内での単元間の関連（系統性）に意識的になった。
- ・ 学校事務職員とともに「単元配列表」を作成したり、年度当初に作成した「単元配列表」を事務職員と共有したりすることにより、各単元に必要な施設・設備や教材・教具、予算について、事務職員の意見やアイデアを出してもらったことで、円滑に条件整備を行えた。

- ・ ゲストティーチャーや地域の関係者（学校運営協議会のメンバー等）と「単元配列表」を共有し、例えば「まちたんけん」で訪れるとよいと思われる場所や、学習材となりそうな地域資源（例えば、祭りや協力者など）についての情報を得た。
- ・ 職員室に掲示された大きな「単元配列表」の前で、会話する教職員の姿が見られる。
- ・ 児童生徒が教科のつながりに気付いたり、教科を超えて考えたりするようになった。
- ・ 児童生徒と学習を振り返る材料にした。

2. 「単元配列表」活用上の留意点

ただし、「単元配列表」の作成＝カリキュラム・マネジメント」という誤解がある場合、実践が形骸化し、「作成したが使っていない」「面倒な作業が一つ増えただけ…」という状況に陥ってしまいがちです。上記の成功例に共通するのは、「単元配列表」を媒介とした関係者の対話と振り返り、協働が促されていることです。協働的に、児童生徒の学びを想像する、児童生徒の姿や実践の足跡を残す、教師の暗黙知を「見える化」する、といったことができれば、「単元配列表」は、計画表、実践の記録簿、カリキュラム評価やカリキュラム開発の有効なツールとなりえます。有効活用のための留意点と工夫を挙げておきます。

まず、目的（子供の学びを豊かにする、資質・能力を育成するなど）と手段（「単元配列表」を作成する）が、知らず知らずのうちに同一視されたり、すり替えられたりしていないかについて折に触れて確認し、目的を確認することです。

特に管理職やミドルリーダーは、教職員が「単元配列表」をうまく使いこなせるように以下のような工夫をすることができるでしょう。

- ・ 学校の重点教育目標や教育課程の編成・実施方針を明確にし、それと各単元や学校行事等との関連性を考えることができるような「単元配列表」の様式にする。関連性について、教職員に確認するよう促す。

- ・ 「単元配列表」作成の目的や、評価・見直しをする際の観点、何を「見える化」したいかを明確にする。全ての単元を書き込む必要はなく、目的に応じて取捨選択する。

- ・ 年度当初に「単元配列表」の作成、見直し、引き継ぎの機会を計画し、そのための体制を整備する。

- ・ 経験の浅い教師や初めての学年を受け持つ教師を支援する体制を整える。例えば、学年会や教科会（時にはそれらを超えた混成のチーム）で、「単元配列表」を囲んでワークショップ型の対話ができるような時間を確保したり場を設定したりする。

- ・ 作成した「単元配列表」を各自が活用できるように、各自が手元に置くよう推奨したり、職員室等に全学年分を貼り出して朱筆や付箋を加えられる状態にしておいたりする。

- ・ 従来の年間指導計画書等の必要性を再検討・精選し、作業量の増加を抑制する。

（田村 知子）

教科等横断的な視点から、学習の基盤となる資質・能力や現代的な諸課題に対応して求められる資質・能力を育てる授業づくりが必要だと思われます。それらはどのように進めればよいのでしょうか？教科等を横断することが自己目的化したり、構想や準備に時間をかけ過ぎたりしないためにはどのように取り組めばよいのでしょうか？

田村 知子

1. 各教科等の特質に応じた「学習の基盤となる資質・能力」の育成

「学習の基盤となる資質・能力」や「現代的な諸課題に対応して求められる資質・能力」について、各教科等の特質に応じて、どの単元で、あるいはどのような場面で、意識的に育成することが可能かについて検討する必要があります。

実は、実践校でも教科等横断的な取組についての悩みが語られました。ある小学校では、言語能力の育成への取組の1年目、「インタビューやスピーチの活動について、総合的な学習の時間と国語を関連させたが、同じことを2回やっているような感覚に陥った」「国語を意識するあまり、子供の自由な発想を、話型にはめている感じがする」「つなげなくてはと思うあまり、難しく、がんじがらめになっている。生活科はもっと楽しかったはずなのに」といった具合でした。枚方市立招提小学校でも、初年度は、「単元配列表」を作成するとき「どれも言語能力育成の機会に思えてきて、どこまで学習活動をつないでいいのか分からず、つながりの矢印だらけ」「教科同士をつなげることが目的となってしまう何がしたかったのか目標を見失った」そうです。招提小学校では、その後、学校の教育目標を再確認し、児童の実態に立ち戻って「児童に付けたい力は何か」を考え、それを学年ごとの具体的な姿で表しました。そして、国語科を「単元配列表」の真ん中に配置して見やすくした上で、「付けたい力を付けるために国語科で学んだことを他教科で使う」という視点で教

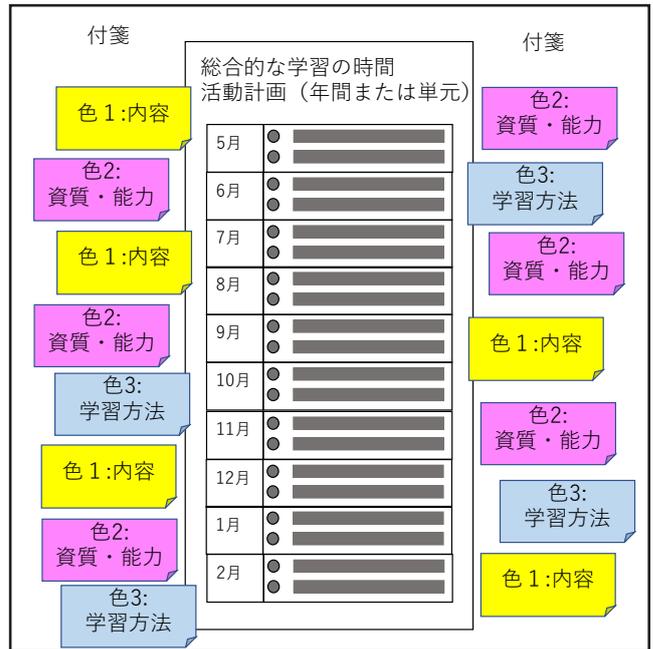
科のつながりを探す、「迷ったときは必ず付けたい力に戻る」といった方針をとることによりリカバリーを果たしました（大阪府教育委員会「カリキュラム・マネジメントの手引き令和元・2年度版」）。

これらの事例は、教科等横断的に取り組む場合、なぜ教科等横断させるのか、育成したい資質・能力はどのようなものか、という問いに立ち戻ること、各教科等の固有性を再確認することの重要性を示唆しています。

2. 「現代的な諸課題に対応して求められる資質・能力」の育成に向けたカリキュラム開発

「現代的な諸課題に対応して求められる資質・能力」については、総合的な学習の時間のテーマと関わらせている学校が多いようです。当該学年において教科等で学習する内容との関連で現代的な諸課題をテーマとして設定すると実施しやすいでしょう。現代的な諸課題に関しては、「中学校学習指導要領解説総則編」に「現代的な諸課題に関する教科等横断的な教育内容」についての参考資料が掲載されていますので、参考になります。例えば「放射線に関する教育」は国語（小1～6、中1～3）、社会（小4）、理科（中2、3）、技術家庭（中）、保健体育（中）、特別の教科道徳（小1～6、中）の内容を関連付けられるものが示されています。ここで注意したいことは、総合的な学習の時間のテーマが長年固定されていて、なぜそのテーマがその学年に設定されたかについての確認がないまま

に、「例年どおり」実施することによって、「こなす」時間になってしまわないようにすることです。去年と同じテーマを取り上げることが悪いと言っているわけではありません。「カリキュラムを変えられない」と思い込んでしまうことが問題なのです。改めて、「現代的な諸課題に対応して求められる資質・能力」の育成につながりそうな各教科の単元を洗い出してみて、どんな授業ができるのかについて、教科等を超えた教職員同士の創造的な対話によるカリキュラム開発ができると、教科等を超えて学ぶことの意義を児童生徒も実感できるでしょう。

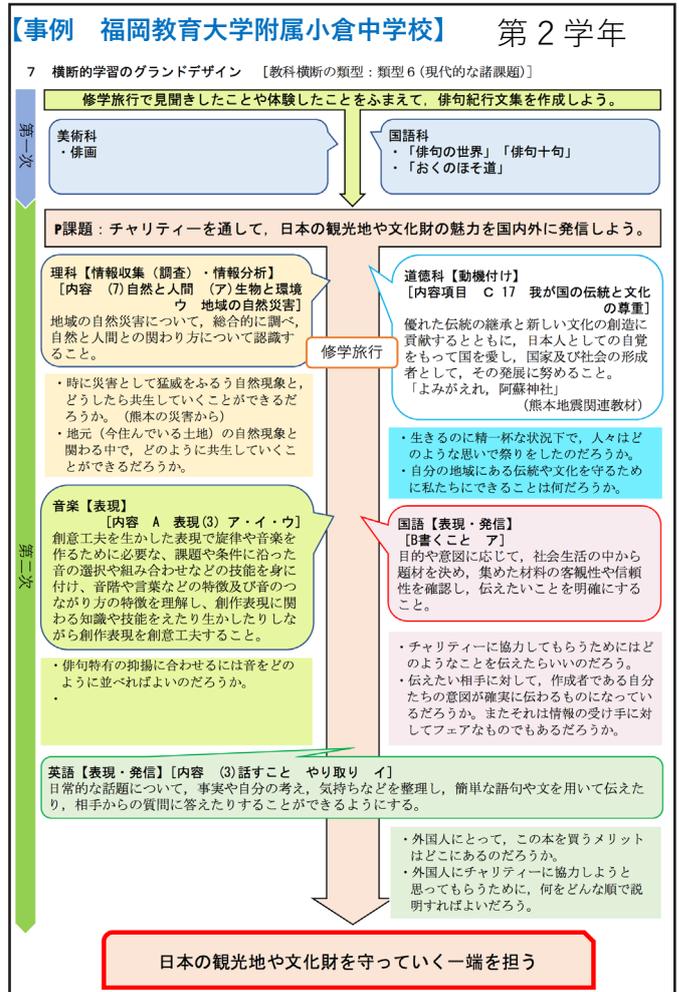


筆者作成

3. 「単元配列表」の有効活用

ところで、「単元配列表」は、年間や学期といった中長期的なスパンで教科等横断的な学びをデザインするために有効ですが、作成には時間やエネルギーを要します。より取り組みやすい方法として、総合的な学習/探究の時間や、学校の教育課程の核となる教科等の学習活動（年間レベル/単元レベル）を1枚の用紙に書き出し、それを学年の教師で囲んで対話しながら、関連する他教科等の単元や学習活動を書き込んだ付箋紙を貼り付けていくようなワークショップ型校内研修や、年間の取組の構想やストーリーをフリーハンドで描いてみるのもよいでしょう（右上図）。各教科等の学習指導案に教科等横断的な視点を書き込む欄を設ける方法も取り組みやすい方法です。

(田村 知子)



福岡教育大学附属小倉中学校提供

Question 5

カリキュラムの改善などに当たって、諸調査の結果などの既存の情報を生かすこともカリキュラム・マネジメントの取組として捉えられます。そうしたことにどのように取り組んだらよいのでしょうか？

吉富 芳正

1. 既存の情報を生かすことの重要性

学校教育は目標の実現を目指して行われます。そのために、教育課程をはじめ様々な計画を作成 (P:Plan) し、それらをもとに教育活動を展開 (D:Do) していきます。その過程や結果が目標に迫っているかを評価 (C:Check) し、改善点を明らかにして次に生かしていく (A:Action) ことは、学校として組織的、計画的に教育活動の質の向上を図っていくカリキュラム・マネジメントにおいて不可欠なことです。

各学校でカリキュラム・マネジメントを進める上でどのような情報をもとに取組を改善していくかが重要になります。学習指導要領では、カリキュラム・マネジメントについて「児童生徒や学校、地域の実態を適切に把握し」「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」を求めています。その基になった平成28年の中央教育審議会答申では、「教育内容の質の向上に向けて、子供たちの姿や地域の現状等に関する調査や各種データ等に基づき、教育課程を編成し、実施し、評価して改善を図る一連のPDCAサイクルを確立すること」が示されています。

PDCAサイクルを回していく上で、新たに収集しなければならない情報もあると思われませんが、学校には既に多種多様な情報が存在しますので、まずそれらの活用を考えることが大切です。例えば、児童生徒の学習に関する様々な記録があれば、国や都道府県による学力調査の結果がフィードバックされたデータなどもあり

ます。

学校にある情報には質的なものと量的なものがあります。質的な情報は事象を状況や文脈と関連付けて解釈できるといった性質があります。量的な情報は全体的な傾向や変化などを把握しやすいといった性質があります。質的な情報と量的な情報の両方のよさを組み合わせたりすり合わせたりしながら、自分たちの取組の成果や課題などの検討に役立てることが大切です。

このように学校にある情報を自校の教育の質を高めるためにうまく生かしていくことは、カリキュラム・マネジメントの三つの側面のうち二つ目の側面であるPDCAサイクルを回していくことと三つ目の側面である資源を活用することの両方に関わる具体的な工夫の一つと言えます。

2. 既存の情報活用のポイント

各学校が既存の情報を生かすためには、まず学校の中にどのような情報があるのか、現在どのように扱っているかを把握し整理することが必要です。例えば、児童生徒の学習の記録について様々な形で残されています。ワークシートや制作物などとそこへの教師のコメント、テストの結果といった日常的なものをポートフォリオ的に蓄積していくことも考えられますし、通知表や指導要録の記録などもあります。また、学校として行うアンケート調査や標準検査、国が行う全国学力・学習状況調査、都道府県や市

区町村の教育委員会が行う学力その他の調査などがあります。

こうした各種の情報は、一定の時期や期間における児童生徒の実態や意識、取組の結果などを表すものであり、それらを分析したり他の情報と関連付けたりして、教育課程、指導計画、学習指導や教材・教具、評価、指導体制、組織や校務分掌とその運営、研修や研究、施設・設備、保護者や地域との連携など、様々な取組の改善の手掛かりを探ることができます。

各学校では、こうした各種の情報が得られる時期や性質などを整理し、それらの情報を重ね合わせるなどの活用を組み込んでPDCAサイクルの期間や方法、体制などを構築していくことが重要になります。

3. 手引きにみる既存の情報活用の手掛かり

棚倉町教育委員会の手引きでは、「諸調査結果個人シート」が紹介されています。このシートには、キャリア教育意識調査(棚倉町で実施)、標準検査、全国学力・学習状況調査、ふくしま学力調査(福島県で実施)、単元テストの結果や四半期ごとの資質・能力の評価や通知表の所見等が記載できるようになっています。手引きでは、シートの作成の意義について、「様々な調査結果や評価結果を1枚のシートにまとめることで、より個に応じた働きかけができるようになる」、「学力が向上しない要因や向上した要因を多面的に把握することが可能」になる、「資質・能力の伸長と学力向上が結び付かないという事態も起こりにくくなる」とされています。

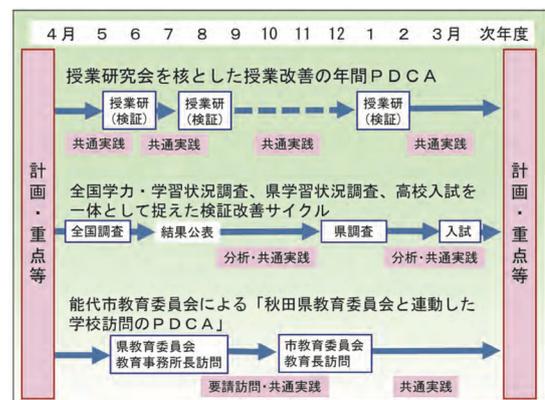
こうしたシートやキャリア・パスポートへの子供たちや教師の書き込みなどを基に学習指

導、ガイダンスやカウンセリングを充実させ、「四半期ごとに重点化を図った資質・能力の育成を支援していくこと」、「実践の成果を資質・能力が身に付いた子供の学びの姿で、共有し発信すること」が大切にされています。

こうした工夫をする際には、手引きでも示されているように「シートの完成が目的ではなく(中略)個に応じて指導するためのツール」であり「負担にならないように活用する」ことが重要です。このシートは情報が電子的に作成されていることを前提としている点には留意する必要があります。

また、能代市教育委員会の手引きでは、能代市立能代第二中学校の取組として、PDCAサイクルによる検証改善を、①授業研究会を通じた評価と改善、②全国学力・学習状況調査、県学習状況調査等による評価と改善、③能代市教育委員会独自の学校訪問システムによる評価と改善という三つの柱で進めていくことが紹介されています。(下図参照)。こうした多面的で年間を見通した評価と改善の仕組みの一つとして、全国学力・学習状況調査の結果などを分析し実践に生かす取組が行われています。

(吉富 芳正)



能代市教育委員会の手引き

Question 6

カリキュラム・マネジメントを推進していく上で、校長、副校長、教頭などの管理職や教務主任、研究主任などの主任層（ミドルリーダー）の果たす役割は大切だと考えられます。管理職に加えてミドルリーダーにも活躍してもらいたいと思いますが、どのようにすればよいのでしょうか？

赤沢 早人

1. カリキュラム・マネジメントの推進とミドルリーダー

カリキュラム・マネジメントの営みが校内の全ての教職員の主体的な関与によって成り立つとは言え、実質的には管理職や主任層（ミドルリーダー）たちがその営みを特に推進していかなければならないのも事実です。多くの学校ではこれまで、カリキュラム・マネジメントに関わるそれぞれの取組を職階と分掌とによって分担してきました。学校の教育目標やグランドデザインの設定は学校長が担い、具体的な教育課程編成や管理は教務主任が担い、校内全体の授業改善は研究主任が担い、生徒指導は生徒指導部（担当）が、進路指導は進路指導部（担当）が、地域や保護者との連携協働は教頭が…という具合に、良いように言えば「分担」的に、悪いように言えば「分断」的に、学校運営を行ってきたわけです。カリキュラム・マネジメントはこうした取組のクラスター化（担当が個別に取組を進め、全体の見通しがもてなくなっている状況）を改善（解消）し、学校の教育課程を中心とした一貫した教育活動を行っていくことを目指すものです。

カリキュラム・マネジメントに関する具体的な取組がリーダーに偏っている事態は、業務負担の問題に限らず、他の教職員の主体的な参画意識を低く留めてしまうという点でも問題があります。とは言え、カリキュラム・マネジメントの営みに対する「意識改革」を謳ったところで、多くの教職員にはピンとこないのではないのでしょうか。

2. カリキュラム・マネジメントに関わる取組への共通理解と協働

まずは、カリキュラム・マネジメントに関する取組として誰がどのようなことを行っているのかという現状の把握を校内全体で行う必要があります。とりわけ専門分化が進み、学校規模も大きくなりがちな高等学校では、隣の学級担任の先生が、別の教科の先生が、普段何をどのようにしているのか知りませんし、知る必要もないという相互不干渉に陥りがちです。職員会議や校内研修の機会などを通じて、学校長も含め全ての教職員が、カリキュラム・マネジメントの営みに関わって（すなわち学校の教育目標の実現を目指して）、何を目指し、何に取り組んでいるのか、あるいは、何に取り組むべきと考えているのかを出し合って、校内での共通理解を図る必要があるでしょう。

ただ、共通理解を図ったところで、「それはそれとして各自で進めていきましょう」では、特定のリーダー（特にミドルリーダー）に業務が偏る問題は解決しません。共通理解を図った上で、リーダーが抱えがちなカリキュラム・マネジメントに関わる取組を、いかに校内教職員で広く協働的に行っていけるかを具体的に検討していくというフェーズに進めるとさらによいでしょう。

3. 具体的事例

手引きでは、京都市教育委員会の事例に、まさしくリーダーたちのカリキュラム・マネジメントに関する「生の声」が紹介されています。(編集後記的な自由記述として、カリキュラム・マネジメントに取り組んだ教職員の感想を掲載)。

また、山口県教育委員会の事例では、Q&A方式でこの問題の解決に係る具体的な取組が紹介されています(「Q12 カリ・マネって管理職がやるものって思っちゃらん?」)。

また、宮崎県教育委員会の事例では、規模や文化の関係からとりわけクラスター化が進みやすい高等学校での改善事例が示されています。特に、「カリキュラム・マネジメントに関するQ&A」(59ページ～)にまとめられた高等学校で直面しがちな実践的な課題に関わって、「Q6 教師の同僚性・協働性を高めて、組織力を向上させるには?」「Q7 カリキュラム・マネジメントを進めるための校内の授業研修の在り方は?」の2項目は、高等学校での取組のヒントを示していると言えるでしょう。

(赤沢 早人)

7 編集後記的な自由記述

京都市立桜小学校

<校長>
カリキュラム・マネジメントを推進するうえで、学年会の機能化による自律的・協働的な学校組織改善が重要であると考えます。とりわけ、学年会運営の中心を成すミドルの役割を見直す必要がある。教職員が安心して思いや考えを共有しやすい雰囲気醸成できる学年会に改革するためには、ファシリテーションスキルが求められる。今後は、対話を促進させるためのファシリテーションスキルの向上に特化した研修を企画することが課題であると考えています。

<教頭>
学校教育目標の検討、育成を目指す資質・能力の設定を教職員全員で話し合うところからスタートするスタイルや、進捗・学年会等で常にPDCAサイクルが意識されているなど、カリキュラム・マネジメントが浸透している証である。全教職員が話し合いを共有し、同じ方向を向いて子どもたちに関わることで学校としての組織力もあがると考えます。
引き続き「チーム英」の団結を強め、コロナ禍においても学びを止めないカリキュラムを推進していきたい。

<教務主任>
「対話」やカリキュラム・マネジメントの学習・研修を通して、児童や教職員の個々の思いを学校全体の思いに引き上げ、まとめていく過程を体験できた。これまでの学校の常識や当たり前を自由な発想で見直す取組を始めたのは「対話」・カリキュラム・マネジメントを進めてきたからである。コロナ感染防止対策で取組は見送りしているが、ICT活用など大きく進んだこともある。今までの成果を振り返り、更に自由な発想で新たな取組を創造していけたらと思う。

<研究主任>
カリキュラム・マネジメントを進めていくことで、教職員全員が当事者意識を持っているのではないかと考えている。みんなが同じ方向を向いて同じ方法で取組を進めることがカリキュラム・マネジメントでは重要である。
本校で取り組んだ戦略会議は、これまで自分が経験してきた学校教育目標の決まり方と大きく異なっていた。みんなが決める(見直す)ということがこんなにも効果的なのだと改めて実感できた。戦略会議はこれからもやっていきたい取組の1つだ。

<学校運営主任>
教員と共に研究を深め合うことに抵抗を感じていたが、安全・安心な場を尊重しながら対話を学ぶ実証の研究に導かれ「事務職員立場」で研究企画を果たしている。共に学ぶことで、授業・研究に必要な教材選択、教材改善、執行について教員の事務的負担軽減にもつながっている。また、単元授業の経験における留意点を可視化することで次につながるも発信している。カリキュラム・マネジメントの取組を通して、事務職員の存在意義や意欲に繋がりを感じ、子どもへの教育に寄与している喜びを日々実感している。

- 22 -



京都市教育委員会の手引き

4. カリキュラム・マネジメントに関するQ&A

本冊では、第3部の「カリキュラム・マネジメント研修会」等における外部講師の説明や質疑応答、参加者の研究協議でのやりとり等を「Q&A」形式でまとめた。

Q1 カリキュラム・マネジメント実践校の研究テーマの関連性は?

Q2 教科横断的な視点に立った教育課程の編成を進めるには?

Q3 各学校の教育目標と各教科で育成する資質・能力を関連づけるには?

Q4 各教科等と「総合的な探究の時間」で育成する資質・能力を関連づけるには?

Q5 カリキュラム・マネジメントのPDCAを機能させるには?

Q6 教員の同僚性・協働性を高めて、組織力を向上させるには?

Q7 カリキュラム・マネジメントを進めるための校内の授業研修の在り方は?

Q8 今後、各校のカリキュラム・マネジメントをどのように進めていけばよいか?




宮崎県教育委員会の手引き

80 Q12 カリキュラム・マネジメントって管理職がやるものって思っちゃらん?

カリキュラム・マネジメントができる教職員を育てる防府市立松崎小学校の取組

学校のミドルリーダーが、カリキュラム・マネジメントの大切さを深く理解していることが、カリキュラム・マネジメントの充実度を決める大きな力になります。管理職の理解の下、ミドルリーダーが役割を担い、カリキュラム・マネジメントに参画することで視野が広がっていきます。

人財育成

管理職の思い
校長や学校役員を中心として進めている学年主任等に、カリキュラムをマネジメントする意識をもって、学校運営に参画してもらいたい。

プロジェクト会議 (1対1対プロジェクト推進) 居合いの内容 (一部)
・小中連携のために、チャレンジ目標に「時間」を追加しよう。
・「主体的」を、「あてに向かって」のように子どもや保護者に伝わりやすい表現に変えよう。
・学校改善アンケートの文言を直そう。
・教員目標を子どもや学校評価を基に見直そう。
・地域の方にも分かりやすい表現に変えていこう。

学年主任等によるカリキュラム・マネジメント会議 (5月月初)

○会議の目的 [学年主任がカリキュラムの推進役となる]
児童と教職員が協力的に取り組むことのできる教育課程の編成と実行

○会議の内容
・学年主任が集まり、年間指導計画、学校・地域連携カリキュラム等の取組を協議し、目標や取り組みを行う。
・1年間の見直しをもち、学年の特色を配慮した改善等を考える。
・留意点や保護者や地域との連携等について、経験者から助言をもらう。
・会議での発言等に基づき、1年間のカリキュラムの見直しをもち、



山口県教育委員会の手引き「実践編」

Question 7

カリキュラム・マネジメントを推進する上で、校内研修や授業研究が大切になると考えられます。それらをどのように位置付けて推進すればよいのでしょうか？

村川 雅弘

1. カリキュラム・マネジメントの推進と校内研修の工夫・改善

各学校がカリキュラム・マネジメントを推進していく上で、校内研修の工夫・改善は極めて重要です。校長や副校長、教頭などの管理職だけが学校改革の方向性や方策を認知しているだけでは、その実現は不可能です。教職員一人一人が自分事として捉え、日々の授業の工夫・改善を伴ってこそ、カリキュラム・マネジメントの充実を図ることができます。

学校全体の取組を自分事とするための研修方法として「ワークショップ型」が全国で広く取り組まれています。研修の参加者が「共通理解を図る」「各自がもつ知識や体験、技能を生かすつなげ合う」「具体的なアクションをつくり実行に移す」「絶えず問題を見付け改善を図る」「互いに学び合い力量を高め合う」が研修の形態やプロセスに内在していて、結果として望ましい組織の状態（当面の課題への素早い対処や解決、学校組織の活性化と学校改革の創出、教職員の力量向上）を形成しやすくする研修手法だからです。

教職員一人一人による日々の授業づくり・授業改善が、二つ目の側面の「PDCAサイクルの確立」の鍵を握っています。年間を通しての教育課程全体の見直し・改善には日々の授業の不断の見直し・改善が大きく関わっています。個々の教師の授業の見直し・改善を組織的・計画的に行うのが「授業研究」です。昨今は、授業研究においてもワークショップ型が取り入れ

られ、経験年数や専門性を越えて、学校の教育目標の実現につながる望ましい授業の在り方・具体を追求しています。能代市においては全ての学校でワークショップ型の授業研究を取り入れています。

2. カリキュラム・マネジメントの三つの側面・構成要素と校内研修

カリキュラム・マネジメントを推進していく上での、研修課題及び研修方法として以下のことが挙げられます。指定校の事例を中心に取り上げ、研修の時期や内容、具体的な方法を紹介しましょう。

①子供や地域の実態把握と学校の教育目標の設定

カリキュラム・マネジメントの第一歩は子供や地域の実態把握です。学校の教育目標の設定や授業づくりの大前提です。能代市立第四小学校では、育てたい資質・能力の設定に関しては教職員全員でSWOT分析を行いました。教育委員会は能代市立第四小学校の事例を基に、その必要性や手法を、小学校・中学校の教務主任と研究主任の合同研修を通して市内・県内の学校に紹介しています。児童生徒の実態分析・共通理解の方法として、横軸に「学習面」と「生活面」、縦軸に「よさ」と「課題」とした「概念化シート」の上で、各教師が児童生徒に関する気づきや情報を出し合い、KJ法を用いて整理する手法も広く行われています。

②グランドデザインの策定

能代市教育委員会では委託研究校の事例を基に、「全教職員によるグランドデザインの策定」の意義や方法を、合同研修や指導主事による学校訪問を通して全市に広げています。校長のリーダーシップの下、全教職員が自分事とし、ベクトルを揃えて学校づくり・授業づくりを行う上で重要です。人事異動がある公立学校においては重要な方策です。

③教科等横断的な教育課程編成【一つ目の側面】

一つ目の側面に直接関わる研修が「各教科等の目標や内容の関連を明確化する研修」です。これまでは、生活科や総合的な学習/探究の時間と各教科等の内容面や方法面の関連を明らかにする研修が行われてきました。今次学習指導要領改訂では、各教科等間の関連も明確にすることが求められています。能代市立第四小学校では、教科等横断的な授業を実現するための「カリキュラム・マネジメント取組一覧表」を作成しています。例えば、算数科の「比較・検討」の学習活動を中心に算数科の学年間の縦のつながりと教科間の横のつながりを明確にし、目指す資質・能力の評価を単元ごとに行っています。

このような各学校におけるカリキュラム・マネジメントの推進に関わる望ましい取組を合同研修や指導主事の学校訪問を通して全市の学校に広げていきたいものです。

④カリキュラムの形成的評価の一環としての授業研究【二つ目の側面】

授業研究においても教科等横断的な視点が検討課題となります。特に、教科担任制の中学校や高等学校では工夫が必要でしょう。能代市立能代第二中学校では「教科の壁を越えた協働研究」を、年5回の「授業研究を核とした授業改善の年間PDCA」を実施しています。1回目

は、学校の課題と改善策を共有し、各教科等で共通実践します。2回目から4回目は、全員で取り組んだ改善策の成果を、授業研究を通して検証します。5回目は、検証した成果を踏まえ次年度の計画や重点課題の策定に生かします。教科等横断的なグループ編成で指導案検討も行うことで、他の教科等での工夫・改善の方法を共有し、授業づくりに生かすとともに、生徒の立場に立った「専門外だからよく分からない」という視点を重要視しています。

⑤カリキュラムの総括的評価としての年間指導計画等の見直し・改善【二つ目の側面】

能代市教育委員会では、教育課程全体の評価においてこれまで行ってきた「あきた型学校評価」に加え、大阪教育大学の田村知子教授らが開発した「カリキュラム・マネジメント検討用シート」を活用しています。能代市立第四小学校では、学校の教育目標の定着状況を各種調査結果から検討し、次年度に向けて指導部ごとに見直し・改善を図っています。なお、全国学力・学習状況調査（4月実施）や秋田県学習状況調査（12月実施：4又は5教科）などの検証及びそれに基づく授業改善を教職員全体で行うことは秋田県下で20年ほど前から共通に行われてきました。

⑥人的・物的資源の体制づくりとその活用【三つ目の側面】

信州大学では、SWOT分析により内部環境と外部環境のプラス面とマイナス面を明確にする研修を提案しています。また昨今は、コミュニティ・スクール制度と連動させる自治体が増えてきていますが、山口県教育委員会は「やまぐち型地域連携教育」を推進し、「学校・地域連携カリキュラム」「熟議」「地域学校協働活動推進員」など様々な施策を講じています。

(村川 雅弘)

Question 8

児童生徒によるカリキュラム・マネジメントへの参加・参画ということがいわれることがあります。児童生徒の関わりについてどのような意義や課題、留意点があるのでしょうか？

村川 雅弘

1. カリキュラム・マネジメントを推進する上での児童生徒の意見や思いの反映

教育課程の編成は各学校が主体となっていくものであり、その最終責任は校長にあります。カリキュラム・マネジメントにおいては、学習指導要領総則に記されているとおり、「児童（生徒）や学校、地域の実態を把握」した上で、三つの側面に取り組むこととされています。そうした観点から、授業や行事、委員会活動等において、児童生徒がどのように感じ何を思っているかを把握し、その見直し・改善に反映させていくことは重要です。

例えば、能代市立二ツ井中学校では、教育課程の評価・検証・改善に生徒が関わっています。二ツ井小学校と連携して行った起業家教育の研究実績（令和元・2年度）を踏まえ、令和3年度に模擬会社「きみまちカンパニー」を立ち上げ、生徒が地域と関わり、観光や福祉、道の駅等の6事業所を運営しています。社長は生徒会長が務めています。「ステップアップカード」で個人の振り返りを行い、それを踏まえて各事業部の生徒が各探究のプロセスごとに活動の振り返りを行います。中学校の教師は事業部ごとに小学校の教師及び生徒リーダーとの担当者会議を行っています。生徒の一人一人及び生徒による事業所ごとのPDCAサイクルと教師によるPDCAサイクルが上手く連動している好事例でしょう。

2. 授業研究における児童生徒の参画

学校のカリキュラム・マネジメントのPDCAサイクルのDの中に、日々の授業のPDCAサイクルがあります。授業を計画・実施し、その日の理解状況等により、次の授業で補足説明をしたり、別教材を投げ込んだりします。教師は日々授業のPDCAサイクルを回しています。組織的にCを行うのが授業研究です。通常の授業研究は、一つの授業を複数の教師が参観し、事後で協議する。研修全体での学びを、授業を通して児童生徒に還元します。

熊本大学教育学部附属中学校は、各学級から選ばれた「学習リーダー」2名が、研究授業を教師に交じって参観し、生徒だけによる授業研究（「響き合い学習会」）を行い、その成果を各学級に還元しています。教師は生徒による協議内容を踏まえて、事後の協議を行い、学びの主体である生徒の意見を、授業改善に生かしています。このような取組を15年ほど続けてきました。生徒たちは、令和4年度はクリティカルシンキングに着目し協議を進めてきました。当初は「あら探し」的な狭い意味で捉えていましたが、その後軌道修正を行い、「自分と相手の意見を客観視し、常に穴はないか、多面的な視点で慎重に思考することで、問題解決の過程を深める」と定義付けています。

福岡教育大学附属小倉中学校も生徒が授業研究に関わっています。生徒作成の「授業参観シート」の視点は、「話題について、もっと知ろうとしたり、もっと深めようとしたりする様子が

見られるか」や「話し合い活動を通して、自分の考えを更に深めなければならないことや別の視点をもたなければならないことに気づき、広げたり深めたりしようとしているか」、「授業で得た知識や学んだ事柄を実生活と関連付けて考えたり整理したりすることができているか」など、生徒が自分自身の学びの姿を評価する項目が多く設定されています。「先生が作っている授業」ではなく「自分たちが作っていく授業」だという認識をもつことにつながっています。生徒自身が、学びの在り方を自ら反省し、より深い学びを行うためにはどうすべきかを考え、見直します。また、生徒の授業評価から、どのような手立てが必要なのか、必要でないか、何が有効なのか、何が生徒の思考を妨げてしまったのか、というような授業改善のための気づきを、教師が得ることを可能にしています。

3. 児童生徒自身による「自己の学びのカリキュラム・マネジメント」

カリキュラム・マネジメントを発展させた究極の姿は、児童生徒が学校のカリキュラムの開発や実施に参画し、その過程で学びや生活をマネジメントできるようになることと考えます。(ここでは、「児童生徒による『自己の学びのカリキュラム・マネジメント』」と呼びます)。各学校がカリキュラム・マネジメントを推進していく過程で、学校の様々な教育活動に関して、児童生徒が目標を設定したり、各教育活動の見直し・改善に関わったりすることは可能です。児童生徒の意見や思いを踏まえた上で、教師が各教育活動の見直し・改善を図ることは、結果的には成果の一つとして、児童生徒自身が「自己の学びのカリキュラム・マネジメント」を行

う力を育むきっかけとなります。

棚倉町教育委員会では「自己マネジメント力」育成を目指し、学習等の計画を児童生徒自身が決めて振り返ることを重視し、棚倉型サイクル学習(RVPDCA)を提唱しています。一般的なPDCAサイクルに加え、「R(earch):自己を知る」と「V(ision):課題(目標、めあて)を立てる」を設定しています。子供たちの実態等を踏まえて教師が設定した育てるべき資質・能力を子供に意識させ、教科等横断的に指導し、子供の姿で成果を共有していく評価サイクルを回すことを念頭において、具体的なカリキュラム・マネジメントの手法として「意識化」「具体化」「対話で育む」「自分で決める」「評価サイクル」「レバレッジポイント」「個人シート」「共有化」の8つを掲げ、その重点化は各校に委ねています。

棚倉町立高野小学校では、「意識化」「具体化」「自分で決める」「評価サイクル」を中心に取り組み、「自分で決める」に関わる取組として、年間を通して使用するキャリアパスポートと四半期ごとや行事ごとのキャリアパスポートに加えて、毎日使用する「自己マネシート」があります。日課表に位置付けた「自己マネタイム」に家庭学習の計画を立てさせます。キャリアパスポートが「自己のカリキュラム・マネジメント」の大きなPDCAサイクルとすれば、「自己マネシート」は、きめ細かいPDCAサイクルに該当すると言えます。子供たちのマネジメントを行う力を育むこうした取組が、育てたい資質・能力を子供の姿で教師が捉えるとともに、子供たちにも意識させ教科等横断的に育成する、という学校のカリキュラム・マネジメントの中で行われています。

(村川 雅弘)

1. GIGA スクール構想と カリキュラム・マネジメント

現行の学習指導要領実施直前の令和2年2月に、新型コロナウイルス感染症の感染拡大が始まり、学校は休業に追い込まれました。学校再開後も感染症対策と学びの保障の両立を求められる中、その解決のための有効な手段の一つとして、同年7月に「GIGA スクール構想」が予定より3年ほど前倒しして進められました。GIGA スクール構想を新たな施策として捉えるのではなく、GIGA スクール構想により整備された一人一台端末の活用を、カリキュラム・マネジメント推進の一環として位置付け進めていくことが重要です。

学習指導要領総則には「教科等横断的な視点に立った資質・能力」として、言語能力や問題発見・解決能力とともに「情報活用能力（情報モラルを含む）」も学習の基盤となる資質・能力として示されており、「主体的・対話的で深い学びによる授業改善」においてもICT活用は必然です。また、カリキュラム・マネジメントの三つ目の側面「人的・物的資源の体制づくりと活用」に関しても、これまでは身近な地域における人的・物的資源の活用に留まっていますが、一人一台端末によりその活用の幅は大きく広がります。

中央教育審議会教育課程部会における審議のまとめ（令和3年1月）においても、「これからの学校教育を支える基盤的なツールとして、ICTは必要不可欠なものであり、一人一台の端末環境を生かし、端末を日常的に活用していく

必要がある。（中略）ICTの活用により学習指導要領を着実に実施し、学校教育の質の向上につなげるためには、カリキュラム・マネジメントを充実させつつ、各教科等において育成を目指す資質・能力等を把握した上で、特に「主体的・対話的で深い学び」の実現に向けた授業改善に生かしていくことが重要である。（中略）」と、カリキュラム・マネジメントに関連させて取り組む必要性を述べています。

2. カリキュラム・マネジメント 委託団体の取組から

① 棚倉町教育委員会の事例に学ぶ

棚倉町教育委員会では、令和2年度末に端末及びネットワークを整え、令和3年度に町でICT支援員（ICTに長けた元教師）及びICT専門の研究者を雇用・登用し、対面又はオンラインでの研修を実施しました。令和4年度には町全体で教師が使えるようになっています。小規模とは言え、町によるGIGAスクール対応のカリキュラム・マネジメントの好事例と言えます。

棚倉町立高野小学校は児童数（令和5年度）41名の小規模校です。児童同士仲が良い反面、表現力・対話力に課題がありました。学習の基盤としてのコミュニケーション能力（言語能力）や情報活用能力の育成を目指し、授業中における思考の可視化や他校とのオンライン交流に端末を活用し、授業改善を図っています。国が奨励しているように、端末を「文房具」として、授業での意見交換や調べ学習、写真や動画によ

る活動の保存・確認等の活動で使うだけでなく、家庭に持ち帰らせ、AIドリルを中心に学習の復習や補充などにおいて日常的に適切に使いこなしています。家庭での使用状況は研究主任及び学級担任が自分の端末で確認することができます。同校は全ての教室が同じ階にあるので、互いの授業を随時参観することができるのも、各教師のICT活用力が早期に身に付いた要因の一つです。

教科担任制の中学校や高等学校では、空き時間を利用して授業を部分的にでも参観することは可能です。日常的にICT活用(同時に、主体的・対話的で深い学びの授業づくり)の様子を学び合いたいものです。また、中・大規模の小学校でも、手の空いた教師が端末やビデオカメラでICT活用の様子を記録し、それを共有フォルダに入れて参考にし合うことは可能です。各学校の実情に応じて、効果的なOJT研修を計画・実施していきたいものです。

②能代市教育委員会の事例に学ぶ

能代市では、端末をどの授業でも文房具の一つとして普通に活用しています。「ICT活用に関する研修を特段行わなくとも、生徒は自由に使えているので失敗を恐れずに使おうと教職員に伝えている」と能代市立能代第二中学校の校長は述べています。

令和2年度にGIGAスクール構想が始まる時に、独立行政法人教職員支援機構(NITS)がICTに関するオンライン研修を行いました。その際に、能代市教育委員会では、全ての小・中学校から一人ずつ受講させています。令和3年1月には、ICTに長けた教師に活用した授業公開を行ってもらい、「このようにICTを使えば、授業が変わる」ということを、授業を通して伝えています。その後、その受講生が各校でGIGAスクールの趣旨や使用方法を伝え、今日

に至っています。各校にICTのリーダーを育てることを計画的に行ってきたわけです。

能代市立能代第二中学校では、ICT活用の授業づくりのポイントを「他者との協働」「どれだけ相手に伝えるか、という学び合い」としています。「ICTを活用して学び合いを進めてきた結果、この数年で子供たちの文章量が格段に増えた」「ICTは今の子供たちの言語活動の特徴(短い文章で伝え合う)に合致している」と能代市立能代第二中学校の校長は述べています。市では「ICT活用の事例集」が作られ、好事例が共有化され、実践が広がってきています。「年々、教師のICT活用力がスキルアップしてきている」と指導主事は述べています。

先を見通した市によるGIGAスクール対応のカリキュラム・マネジメントが功を奏していると考えられます。

棚倉町教育委員会と能代市教育委員会の取組から共通に再認識することは「ICT活用が目的化しないこと」です。元々授業力の高い教師ほど結果的にICT端末を効果的に使いこなしていることです。

- 前時の振り返り(既習事項の確認)を手際よく行う。
- 本時の学習事項への興味関心や意欲を引き出す。
- 一人一人の考えを端末で確認し、机間指導の補充に使う。
- 子供同士が一人一人の考えを比較・検討する。
- 自分の動作を客観的に捉え、改善に生かす。
- 個に応じた課題を提示する。
- 近隣に限られていた専門家への取材や学校間交流の範囲が拡大する。
- 一人一人が学びを蓄積し、振り返る。

など枚挙に暇がありません。これまで培ってきた授業づくりのよさを、端末を活用することでより充実・発展させていきたいものです。

(村川 雅弘)

Question 10

カリキュラム・マネジメントに取り組んでいますが、全教職員の意識が変化し継続して推進するところまでは至っていません。どのようなことを大切にすればよいのでしょうか？

吉富 芳正

1. 教職員全員が カリキュラム・マネジメントの 当事者だという意識をもつ

カリキュラム・マネジメントは、学校の教育目標を実現するために教育活動や経営活動の全体を視野に置き、様々な要素を関連付けながら、児童生徒の学びや成長のための手立てを講じ改善していく営みです。自校の教育全体がシステムとしてよりよく機能し、自分たちの工夫が児童生徒の学びや成長につながっているかを常に意識し、みんなで話し合い、共に取組を改善していくことが大切になります。それは特別なことではなく、全ての教職員がその当事者として教育活動と経営活動に参画していくことが求められているということです。

カリキュラム・マネジメントがうまく進まない、あるいは取組が停滞したり後退したりしていると感じたら、どこに課題があるかを探って手を打つ必要があります。教職員が何かうまくいっていないと感じたらその感覚を大切にすることが、当事者意識をもってカリキュラム・マネジメントを進める一歩になります。このように教職員が自ら課題を見だし、解決方策を検討し実行していくことは、カリキュラム・マネジメントの大切な一環です。

2. カリキュラム・マネジメントの イメージをもつ

カリキュラム・マネジメントが思うように進まない原因の一つは、「カリキュラム・マネジメントとは何か」「なぜ必要なのか」「何を変えたいのか」「どんなところに目を向けて何をすればよいか」などについて教職員の理解や検討が十分ではなく、具体化できるまでのイメージがもてていないところにあると思われます。例えば、中堅教師対象のカリキュラム・マネジメント研修でも、「カリキュラム・マネジメントと聞いてもピンとこない」「難しいというイメージがある」「管理職や運営委員会のメンバー以外は自分事として捉えられていない」「学校全体の視点でものごとを考えたことがない」「PDCA サイクルにどう取り組んだらよいか分からない」といった声が聞かれます。

手引きは、教職員がカリキュラム・マネジメントについて理解を深め推進のイメージをもてるよう作成されたものであり、そのための様々な工夫が凝らされています。いずれの手引きにも、カリキュラム・マネジメントを理解するための解説や取組のポイント、実践例が示されています。

例えば、大阪府教育委員会の手引きでは、「Yes / No チャート」を用いて自校に合った説明内容や具体的な実践事例にたどり着けるよう工夫されています。また、生じやすい誤解を解消できる「カリキュラム・マネジメントあるある」やQ&Aも掲載されています。

能代市教育委員会の手引きでは、カリキュラム・マネジメントの要素に関するチェックリストを用いて教職員の意識等を把握するとともに、その結果を基に自校の課題を洗い出し、全教職員で協議して自ら改善を図っていくことができるようにされています。また、全市の小中学校から寄せられたカリキュラム・マネジメントについての質問に実践校が回答したQ&Aが掲載されています。

信州大学の手引きでも、教職員が自校の「グランドデザインをチェック」して基礎学力の定着等の基本的な項目について学校全体での取組と自分の取組を比較しながら記述する方法や、カリキュラム・マネジメントについて自己評価ができるリストが紹介されています。

各学校や教育委員会ではこれらをうまく活用して、教職員がカリキュラム・マネジメントについて腹落ちして自分たちの実践や経験と重ねながら語り合うことが大切です。また、こうした先行例を基に、各教育委員会や学校で自分たちの実態に合った手引きを作成し、カリキュラム・マネジメントを進めるポイントを共有することも考えられます。さらに、指導主事や研究者に継続的に学校に入ってもらったり、学校運営協議会等でアイデアを出し合ってもらったりすることも、学校が資源を効果的に活用してカリキュラム・マネジメントのイメージを膨らませていく方法の一つと言えます。

3. カリキュラム・マネジメントの捉え方や考え方を自分のものにする

全教職員がカリキュラム・マネジメントを「自分事」として継続して取り組むためには、「カリキュラム・マネジメントを捉える枠組み」や

「カリキュラム・マネジメントを進める考え方」を自分の中に形成することが鍵になると考えられます。

「カリキュラム・マネジメントを捉える枠組み」として、中央教育審議会答申や学習指導要領に示されたカリキュラム・マネジメントの三つの側面があります。また、自分たちが使いやすいと考えるカリキュラム・マネジメントに関する研究的な理論やモデルを活用してもよいでしょう。能代市教育委員会や棚倉町教育委員会の手引きでは、カリキュラム・マネジメントのイメージ図やモデル図が示されています。

「カリキュラム・マネジメントを進める考え方」として、課題の解決のために教育活動や経営活動に関わる様々な要素をつなげて考えることが重要になります。例えば、教科等をつなげることによって児童生徒が現実問題に取り組む資質・能力をより効果的に高めることができる、計画と実践と評価をつなげて改善を図ることで教育の質が高まる、教育の内容や活動と学校内外の人やものなどをつなげることで豊かな学びが生まれるといったことです。また、校内組織のつくり方やその運営に関する課題は、どのような目標や教育活動のためにそれが必要かとつなげて考えることで改善の糸口が見えるのではないのでしょうか。

教職員がこうしたカリキュラム・マネジメントの捉え方や考え方を自分のものにし、常に意識し合うことを基盤として、児童生徒の学びや成長を保障するカリキュラムづくりや実践ができるよう各学校のシステム全体を継続的に見直し、改善を図っていくことを目指していきたいものです。

(吉富 芳正)

Question 11

保護者や地域の方々にもカリキュラム・マネジメントに参画していただきたいのですが、どのようにすれば継続的に連携を発展させていくことができるでしょうか？

赤沢 早人

1. カリキュラム・マネジメントにおけるステークホルダーの関与

カリキュラム・マネジメントは各学校が主体となって取り組む営みです。その意味で、カリキュラム・マネジメントの主人公は各学校の全ての教職員です。ただ、教職員だけが頑張ったところで、その成果は限定的です。

カリキュラム・マネジメントは、「児童や学校、地域の実態を適切に把握」した上で三つの側面に取り組むこととされており、また、三つの側面の一つとして「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」こととしています。

このため、各学校には、幼児・児童・生徒の姿や学校、地域の現状、保護者や地域住民の意向等を把握した上で教育課程の編成を行うことや、地域の教育資源や学習環境などを教育課程の編成に生かし、それを改善していくこと等が求められています。

こうした観点から、各学校が主体となりつつも、学校運営協議会等の既存の取組も活用しながら、学校の教育目標の実現に関わる全ての関係者（ステークホルダー）、すなわち児童生徒、保護者、地域の人々、そして関係する諸組織・機関を巻き込んだ取組を行うことで、より効果的なカリキュラム・マネジメントを実施することが期待できます。（それでこそ、その真の力が発揮されることでしょう）。

2. 協働を促すための「目標の共有化」

とは言え、保護者や地域の方々と一体となってカリキュラム・マネジメントを推進していくことは容易なことではありません。学校は既にPTA活動、学校運営協議会、地域学校協働活動などの仕組みを通して保護者や地域と共に学校運営を進める取組を進めていますが、一方で保護者や地域の人々の当事者意識を喚起することには多くの難しさが指摘されているところです。

一般的に、単なる「協力」ではなく「協働」して物事を進めるための肝は、「目標の共有」にあると言われます。さらに言えば、この「目標」は既に与えられたものではなく、多様な考えをもつ当事者たちが意見を出し合い、時には対立や矛盾があってもそれらを戦わせ合い、熟議の上で磨きあった末に見いだされたものである必要があるとされます。「与えられた目標」の実現に向けて取組を続けていくことの難しさは、こと保護者や地域の方々との話に限ったことではなく、職員室でも、教室でもよく見られることではないでしょうか。

カリキュラム・マネジメントの営みの中核部分に位置するのが、まさしくこの「多様なステークホルダーが学校の目指す目標を磨き合って具体化し、共有していくこと」です。保護者や地域の方々への参画を期待するのであれば、このプロセスに保護者や地域の方々も巻き込んでいくことが大切です。

3. 具体的事例

手引きでは、山口県教育委員会の事例がまさしくこの難しさに正面から向き合っています。県の施策としての「やまぐち型地域連携教育」の取組を充実させる方策としてのカリキュラム・マネジメントの在り方が理論的、実践的に幅広く示されています。特に保護者や地域の人々との熟議を通した目標の具体化やその実現に向けた教育課程の編成の在り方について詳しく述べられています(Q2「学校・地域連携カリキュラム」が紙キュラムになっちゃう？ Q4 熟議した内容が学校運営につながっちゃう?)。

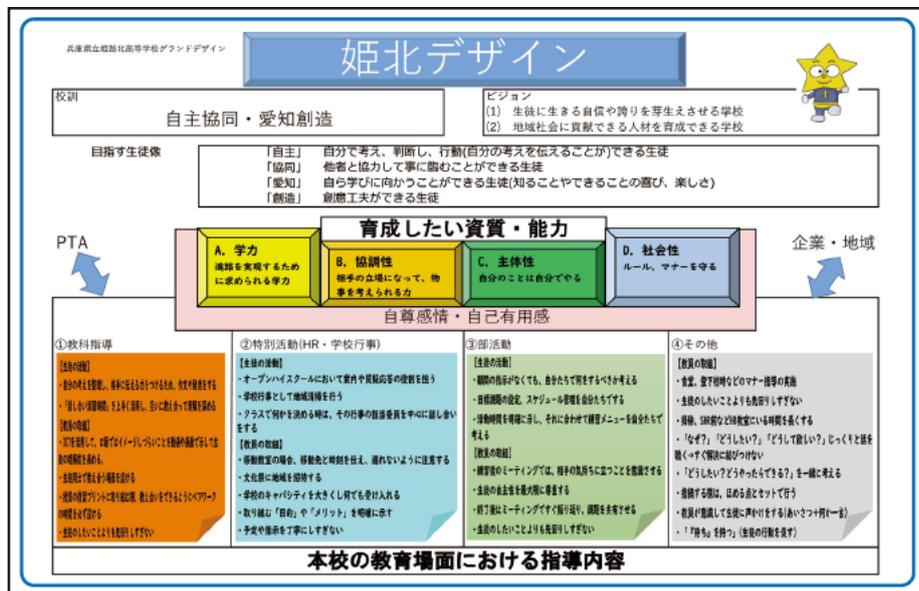
また、兵庫県教育委員会の事例のうち、兵庫県立姫路北高等学校の取組でも、保護者や地域の方々との協働的に目標設定を行っていったプロセスが示されています。定時制高等学校に通う生徒たちが高校生活で身に付けるべき目標が実際何なのかについて、保護者と地域の企業関係者との対話を通して掘り下げられていく様子が描かれています。(赤沢 早人)



山口県教育委員会の手引き「理論編」



山口県教育委員会の手引き「実践編」



兵庫県立姫路北高等学校 HP

幼稚園、小学校、中学校、高等学校で連携してカリキュラム・マネジメントを推進したいのですが、どのように進めればよいでしょうか？

赤沢 早人

1. カリキュラム・マネジメントと校種間連携

カリキュラム・マネジメントにおける教育目標とは、個別具体の知識・技能の習得といった比較的短期間での育成を目指すものではなく、それこそ学校教育全体を通じて追求していく教育的価値を指すことが一般的です。思考力、表現力、判断力、創造性、主体性、協働性、粘り強さ、自己肯定感などという目標は、もとより、それぞれの学校段階だけで育成しきれものではありませんから、必然的に学校種を越えた連携や協働が求められることとなります。とりわけ多くの児童生徒が同じ学校で学ぶ公立小学校・中学校では、小中連携や小中一貫、あるいは義務教育学校という仕組みや制度をとっていなくても、9年間を見通した教育目標の設定やその実現を目指す教育課程の編成が欠かせません。カリキュラム・マネジメントの考え方は、今多くの学校で試みられている校種間連携に目的と見通しを示す営みであると言うこともできます。

とは言え、多くの学校が経験しているように、校種間連携を持続的に推進していくことは並大抵のことではありません。学校種を越えた共通の教育目標を設定したり、校種を貫く教育課程を編成したり、教職員同士の交流を行ったりしても、取組当初は物珍しさも手伝ってそれぞれの職員室で話題に上がることがあっても、しばらくすると形式化、形骸化することはさほど珍しいことではありません。カリキュラム・マネ

ジメントという考え方を通して、意味ある校種間連携を持続的に推進していくことはできるのでしょうか。

2. 学校文化の違いを超えた教育目標の具体化と共有化

校種間連携に取り組む際、特にその推進者が意識しておかなければならないことは、「同じ“先生”であっても、校種が違えば、教育の理念から子供の捉えから指導（支援）の方法まで何もかも異なる」という教師という仕事も持つ特有の文化性でしょう。隣り合う小学校であつてすら、学校によってかなりの違いがあるわけですから、校種を越えれば言うまでもありません。校種間連携とは、もはや「異文化交流」と言ってもいいかもしれません。

こういう実態からすれば、カリキュラム・マネジメントの考え方をもとに校種間連携を持続的に推進するとは、例えば幼稚園の年長と小学校1年生が交流するとか、小学校6年生向けの部活動体験会を中学校が開くとか、こうした「部分的な接合」を「できる範囲でやる」というアプローチを指しているのではないかもしれません。多忙な学校にとっては非常に迂遠なことと感じるかもしれませんが、校種を越えて子供たちに育むべき教育的価値とは何を指すのか、具体的にはそれぞれの学校段階でどんな子供たちの姿を目指すのか、何をできるようにするのか、どんな点で豊かに成長させるのか、こうした教育目標の具体化と共有化を抜きにして、個別の教育課程（教育活動）の連携を図ったところで、

持続的に意味ある連携の取組を継続していくことは困難でしょう。

3. 具体的事例

手引きでは、尾道市教育委員会の事例が参考になります。尾道市内の3小1中が連携してカリキュラム・マネジメントの推進に当たる様子が詳細に示されています。中でも、子供たちの様々な教育課題の中から「主体性」と「表現力」という二つの教育的価値を小中で共通して目指すことが4校の教職員の協議を通して明らかになり、実践を通じてそれらが具体化されていく様子は、教育目標の実現に向けた教育課程の編成・実施というカリキュラム・マネジメントの核の部分をつ端的かつ具体的に押さえていると言えます。

また、京都市教育委員会の事例では京都市内の義務教育学校での、大阪府教育委員会の事例では富田林市内の小中一貫校での、カリキュラム・マネジメントの取組が具体的に紹介されています。こうした事例は、義務教育学校や小中一貫校（小中一貫型小学校・中学校）に限らず、広く教育文化の異なる小学校と中学校が連携協働して9年間で育むべき資質・能力を具体化したり、授業改善の方向性を揃えたりするなど、カリキュラム・マネジメントを推進する際の多くのヒントを示してくれることでしょう。

(赤沢 早人)



カリキュラム・マネジメントの手引き

広島県
尾道市教育委員会
尾道市立向島中学校
尾道市立高見小学校
尾道市立向島中央小学校
尾道市立三幸小学校

総合的な学習の時間部会では、「中学校区で育てたい資質・能力を核にした小中9年間の系統性を踏まえた総合的な学習の時間におけるカリキュラム・マネジメントをするためにどのようにしていくか」というテーマで研修を行った。内容のつながりと資質・能力のつながりを確認し、整理した。内容は、「国際教育」と「キャリア教育」の2つに整理された。資質・能力は、「知識・技能」「表現力」「主体性」「柔軟性」に整理された。また、各校で、設定した資質・能力のつながりを意識し、単元を見直すことになった。

内容のつながりで整理する
資質・能力のつながりで整理する

尾道市教育委員会の手引き



京都市教育委員会の手引き



小中一貫校の9年間を見通したカリキュラム・マネジメント
富田林市立小金台小学校

Why なぜ取組みを進める必要があったのか（実態・背景）

- 富田林市立小金台小学校は、従来の小中一貫校とは異なる体制で運営されている。
- 小中一貫校の取組の進捗状況を把握し、9年間の教育課程全体を通して教育の連携・協働を推進する。
- 3年次以降の学習内容や学習活動の進捗状況を把握し、学習活動の連携・協働を推進する。

How どのように取組みを進めたか（取組みの概要）

- 小中一貫校の取組を進める必要があった。その中で、小中一貫校の取組を進める必要があった。
- 小中一貫校の取組を進める必要があった。その中で、小中一貫校の取組を進める必要があった。

Change どのように変化したか（学校・保護者・地域等）

- 小中一貫校の取組を進める必要があった。その中で、小中一貫校の取組を進める必要があった。
- 小中一貫校の取組を進める必要があった。その中で、小中一貫校の取組を進める必要があった。

大阪府教育委員会の手引き



第1部

第2章 カリキュラム・マネジメントの推進を支える4のアクター

教育委員会等の設置者が各学校におけるカリキュラム・マネジメントの展開を支援するに当たっては、教育課程の編成・実施が各学校の裁量に基づく創意工夫を前提としていることについての理解が欠かせません。

その上で、各学校の取組を支える各ステークホルダーがそれぞれの立場に応じて求められることとしては、例えば、以下のようなことが有識者から指摘されています。

○教育委員会の教育長・部課長等

各学校におけるカリキュラム・マネジメントを支える観点から、施策展開を考える必要があること。

○都道府県・市区町村教育委員会の指導主事

教科等の指導だけではなく、教育課程に関する専門的知見を有する職員としての力量形成が重要であること。

○教育センター等の指導主事

単なる伝達講習ではなく、カリキュラム・マネジメントを具体的に展開できるような研修プログラムの企画・立案が重要であること。

○大学の教職員

大学（教職課程）や教職大学院が果たすべき役割に留意する必要があること。

本章では、こうしたことを踏まえつつ、それぞれの立場（アクター）からどのように学校を支援していくことが求められるのかについて、取組事例や各手引きの活用可能性を交えながら解説しています。

各学校におけるカリキュラム・マネジメントを推進するためには、担当の指導主事や職員はもとより指導的立場にある教育長を始め、教育次長、指導担当の部課長等（以下、「教育長・部課長等」という。）がカリキュラム・マネジメントについての理解を深め、関係部局とも連携を図りながら教育委員会の施策全体を通じて学校を支援していくことが大切です。手引きにはそのために参考となるアイデアが数多く含まれています。

1. 教育長・部課長等のリーダーシップとカリキュラム・マネジメントの推進

(1) 各学校のカリキュラム・マネジメントの推進と教育委員会による支援の必要性

これからの時代に生きる子供たちがよりよい人生や社会を自ら創造する資質・能力を高めるよう学校教育の質の向上を図っていくためには、各学校が教育課程や学習指導の工夫改善を中心に据えてカリキュラム・マネジメントに組織的、継続的に取り組むことが不可欠です。このため、学習指導要領でも「社会に開かれた教育課程」の理念を各学校で実現できるようカリキュラム・マネジメントに努めることが求められているのです。

カリキュラム・マネジメントを進めるに当たっては、各学校がそれぞれの実態を踏まえて自主的、自律的に教育活動や経営活動の改善に取り組むことが重要です。学校教育は、本来、目の前の児童生徒の実態等に適切に応じたものであって初めて効果が期待できるものですし、これからの社会の変化に向き合う学校教育の姿

を創造していく上でも、法令や学習指導要領を踏まえつつ、各学校がその裁量を生かし十分に創意工夫を発揮することが大切になります。

一方、カリキュラム・マネジメントは、平成29・30年改訂の学習指導要領で新たに盛り込まれた言葉であり、その趣旨や意義、「社会に開かれた教育課程」や「主体的・対話的で深い学び」といったキーワードとの関係が学校によってはまだ十分理解されておらず、取組が進みにくい状況も見られます。このため、教育委員会は学校の実態を把握し、それを踏まえて諸施策全体を通じて各学校のカリキュラム・マネジメントを支援し推進していく必要があります。

(2) カリキュラム・マネジメントの考え方と教育委員会の施策の関係

カリキュラム・マネジメントは、学校の教育目標を実現するため教育活動と経営活動の全体を視野に置き、あらゆる要素を関連付けながら、子供たちの学びや成長のために考え付く限りの手立てを講じていく営みです。本活用ガイドの第1章を見ても分かるように、学校の教育目標を始め教育内容や時間、学習指導や生徒指導、教材・教具や施設・設備、教員研修、保護者や地域との連携、学校間の連携など、学校の教育活動と経営活動に関係する様々な要素が幅広くカリキュラム・マネジメントの工夫の対象となります。

教育委員会では、こうした学校教育の様々な要素に関して多様な施策が展開されていますから、学校のカリキュラム・マネジメントの支援を考えるに当たっては、それらの施策がカリキュラム・マネジメントに関係し得ると捉えることが大切になります。例えば、学力向上を目的

とした教員加配も、学校でこれを活用して授業改善や教員研修の充実に組織的、計画的につながって教育の質の向上を図り教育目標の実現につなげることができます。教育委員会の施策もうまく生かして各学校が様々な工夫をすることをカリキュラム・マネジメントと捉えるわけです。

このような考え方に立つとき、教育委員会においては、カリキュラム・マネジメントの推進を直接の目的とする施策（例えば、カリキュラム・マネジメントに関する啓発資料の作成や研修講座の実施など）とともに、それ以外の施策についても関係部局と連携協力しながら、カリキュラム・マネジメントの推進と関連付けたり、整合性を確保したりしながら、各学校の取組を手厚く支援していきたいものです。

（3）教育長・部課長等の役割と

教育委員会全体としての施策の推進

カリキュラム・マネジメントを幅広く捉え、教育委員会としての施策全体を視野に置いて、域内の学校の取組をそれぞれの実態に応じて効果的に支援しようとするとき、各施策を担当する指導主事や職員の尽力とともに、諸施策をとりまとめ、方向付ける教育長・部課長等の役割も大きいものがあります。カリキュラム・マネジメントについての深い理解の下、域内の学校の課題に即して、有効な施策を組み合わせ活用できるようにする視点に立って組織的にカリキュラム・マネジメントの推進について検討することが大切です。

その際、教育委員会の規模や組織などは様々ですから、それぞれに課題は異なることも考えられます。規模が大きい都道府県の教育委員会では組織間の連携に課題があるかもしれませんが。組織や職員数が少なく予算規模も小さい市区町村の教育委員会では限られた資源を効果的に活用する工夫が求められるでしょう。

それぞれの教育委員会の実情に即して教育長・部課長等がリーダーシップを発揮し、組織的、計画的、継続的に学校のカリキュラム・マネジメントの支援を進めていくことが重要です。

こうしたことを踏まえながら、教育委員会全体として、例えば次のような視点から施策に取り組んでいくことが考えられます。

〈カリキュラム・マネジメントについての理解の深化と共有〉

- ①教育長・部課長等が率先してカリキュラム・マネジメントについて理解を深め、教育委員会として目指したい学校教育の姿やその実現のための教育委員会の役割を考える。
- ②教育委員や教育委員会職員、学校の教職員その他の関係者に対し、教育長・部課長等がカリキュラム・マネジメントの必要性や重要性について説明し考え合う場や機会の充実に努め、関係者の共通理解を形成し、カリキュラム・マネジメント推進の基盤とする。

〈カリキュラム・マネジメント推進の

「柱」の提案など関係施策の企画・活用〉

- ③教育振興計画等の教育委員会の基本的な施策の方向性と重ね合わせながら、学校のカリキュラム・マネジメント推進の方針や重点など基本的な考え方を明確に示す。
- ④カリキュラム・マネジメント推進を直接の目的とする施策を積極的に企画・実施するとともに、教育委員会の諸施策をカリキュラム・マネジメント推進の観点から検討する。関係者から実情を聞いたりアイデアを集めたりしながら、カリキュラム・マネジメント推進の手立てを教育委員会の施策

に構造的、体系的に織り込む。

- ⑤人的措置や予算措置についてもカリキュラム・マネジメントの充実にどのように生かせるか教育委員会としての工夫を検討し、そうした措置や運用が可能となるよう首長部局に要請したり協議したりする。
- ⑥市区町村の教育委員会は、都道府県の教育委員会や国の施策や情報、人材などの資源を十分に活用する。
- ⑦規模が小さい教育委員会では、近隣の教育委員会と相談しながら協働して学校のカリキュラム・マネジメントの支援に取り組む。

〈 関係者の参画と関係機関等との連携の促進、実践事例やツール等の提供 〉

- ⑧各学校で教職員等が当事者としての意識をもってカリキュラム・マネジメントに参画することを促す。その一環として、例えば教職員がカリキュラム・マネジメントの実践情報などを共有できるようにするとともに、それらを生かして自分たちの実践をどう工夫できるか主体的に話し合える場や機会を充実させる。教育長・部課長等もできるだけ参加するなどして、現場の努力を認め、価値付け、支える。
- ⑨地域の機関や施設、団体、企業、大学等との連携を推進し、学校のカリキュラム・マネジメントへの継続的な支援が得られるよう働きかけ、ネットワークを築く。

2. 手引きにみるカリキュラム・マネジメント推進の基本となるポイント

手引きには、教育委員会が学校のカリキュラム・マネジメント推進の施策を講じる上で参考となるアイデアが数多く含まれています。ここでは、大阪府教育委員会、山口県教育委員会、能代市教育委員会、棚倉町教育委員会の教育委員会の手引きを中心に参考となる情報を紹介します。

(1) カリキュラム・マネジメントについての理解の深化と共有

カリキュラム・マネジメントについての理解を深めるためのポイントとしては、カリキュラム・マネジメントの概念（何をすることか）や必要性、学習指導要領上の位置付け、教育課程や授業改善など学校の営みとの関係などを挙げることができます。

- 例えば、大阪府教育委員会の手引きでは、「カリキュラム・マネジメント」って何だろう？」と問いかけ、学習指導要領の考え方を図示するとともに、総則における定義と三つの側面を紹介しています。そして、ポイントとして、
- ①「学校の教育目標」と「教育課程」はつながっているか
 - ②「教育課程」と「授業」はつながっているか
 - ③「学校の教育目標」、「教育課程」、「授業」は、児童生徒、地域、学校の実態に応じたものになっているか



大阪府教育委員会
の手引き



山口県教育委員会
の手引き「理論編」



山口県教育委員会
の手引き「実践編」



能代市教育委員会
の手引き



棚倉町教育委員会
の手引き

などを挙げ、図も交えながら分かりやすく説明しています。

また、行政的な説明とともに、それぞれの教育委員会や学校が使いやすいと考える理論をカリキュラム・マネジメントの理解と実践に生かしていく方法もあります。能代市教育委員会や棚倉町教育委員会の手引きでは、研究的な知見も生かして教育委員会として推進したいカリキュラム・マネジメントについてのイメージ図やモデル図が添えられています。

各学校では、既に教育課程、指導計画、学習指導、評価、組織運営、学校外との関わりなど様々な点で工夫がされてます。そうしたせつかくの工夫をばらばらのままにしておかず、相互につないで学校全体として教育の質を高め教育目標を実現していくことがカリキュラム・マネジメントだと捉えることができます。大阪府教育委員会の他、山口県教育委員会、能代市教育委員会、棚倉町教育委員会の手引きでも、学校教育に関わる様々な要素を「つなぐ」ことの重要性が強調されています。

カリキュラム・マネジメントについての身近な疑問に答えることも重要であり、大阪府教育委員会の手引きでは、「カリキュラム・マネジメントあるある」やQ&Aのページを設け、誤解が生じやすい事項や理解しにくい事項の説明がされています。能代市教育委員会の手引きでは、市内の学校からの質問に実践校が回答したQ&Aが掲載されています。

(2) カリキュラム・マネジメント推進の

「柱」の提案など関係施策の企画・活用

カリキュラム・マネジメントは各学校が自主的・自律的に課題を解決してよりよい教育を目指していくものですから、その在り様も様々になると考えられます。例えば、大阪府教育委員

会の手引きでは、こうした学校の主体的な取組を支援するため、Yes / No チャートを用いて自校にあった説明内容や具体的な実践事例に辿り着けるよう工夫されています。

このように各学校が実態に応じて創意工夫を發揮してカリキュラム・マネジメントを推進することを前提とした上で、都道府県や市区町村の学校全体で取り組みたい「柱」となる方向性や重点などを教育委員会が提案することも考えられます。そうすることによって各学校がカリキュラム・マネジメントの進め方を具体的に考えやすくなったり、教育委員会がカリキュラム・マネジメント推進の中心的な施策と関係施策を統合的に展開しやすくなったりするでしょう。

例えば、山口県教育委員会では、カリキュラム・マネジメントの推進に当たり、全公立学校がコミュニティ・スクールである強みを生かし、中学校区ごとに地域住民とともに「社会に開かれた教育課程」実現のための各校の共通ツールと位置付ける「学校・地域連携カリキュラム」(グランドデザインや9年間の「単元配列表」)を作成しています。また、令和4年度までは学力向上施策を関係付けて教頭職の中から任命された「学力向上推進リーダー」がいましたが、令和5年度からは各市町教育委員会の指導主事等がその役割を担っています。

棚倉町教育委員会では、かねて取り組んできたキャリア教育がカリキュラム・マネジメント推進の柱に据えられています。キャリア教育で求められる基礎的・汎用的能力を地域の学校全体で育成していくよう手立てを明確にしてカリキュラム・マネジメントが進められています。

(3) 関係者の参画と関係機関等との連携の

促進、実践事例やツール等の提供

ア 教職員の参画の促進

各学校でカリキュラム・マネジメントを効果的に進めるためには、校長等管理職のリーダーシップの下で、全教職員が積極的に参画し、方向性や全体像を共有して、自分たちの教育活動や経営活動への取組を工夫していくことが極めて重要です。

例えば、山口県教育委員会の手引きでは、「理論編」で組織マネジメントを行い教職員が学校運営に関わっているという自覚をもつことや「実践編」で教職員に向けて「カリキュラム・マネジメントがあなた自身に関係ある」ことを示しています。

能代市教育委員会の手引きでは、カリキュラム・マネジメントは管理職だけのものではなく、全ての教職員が関わるものであり、教職員の参画意識を高め、全教職員が関わって学校のグランドデザインを策定することなどを求めています。

イ 児童生徒の学びや成長と参画

カリキュラム・マネジメントは、学校の教育目標の実現、つまりそこに示された資質・能力を子供たちが身に付け高めていくことを目指すものです。全ての工夫は、子供たちの学びの成立や豊かな成長につながるよう意識して進めていく必要があります。このことは、いずれの手引きでも重視されています。

例えば、山口県教育委員会の手引きの「理論編」でカリキュラム・マネジメントの充実により「教育課程を子供たちにとって意義あるものにしていくこと」の大切さ、「実践編」で子供たちに付けたい資質・能力が日々育まれているかを問うています。大阪府教育委員会の手引きではカリキュラム・マネジメントは「子供の学びをマネジメントす

ること！」であると示されています。棚倉町教育委員会の手引きでは、実践の成果は資質・能力が身に付いた子供の学びの姿で共有し発信することを取組のポイントとして明示しています。

こうした考え方は、カリキュラム・マネジメントへの子供の参画につながっていきます。山口県教育委員会では児童生徒が学校運営協議会の委員会で熟議に参加したり、棚倉町教育委員会では日常の教育活動の中で子供が自分で決めることを大切にして意図的に場面を設定したりしています。また、福岡教育大学附属小倉中学校や熊本大学教育学部附属中学校の手引きにも、生徒の授業づくりへの参画について参考となる事例があります。

ウ 保護者や地域住民、大学等との連携

学習指導要領が目指す理念である「社会に開かれた教育課程」は学校が家庭や社会と協力して実現していくものであり、カリキュラム・マネジメントは保護者や地域住民の理解と協力を得てその力を教育活動や経営活動の質の向上に生かす営みだと言えます。

山口県教育委員会では、(2)でも述べたように中学校区単位で学校と地域住民との連携が進められており、手引き全体が「学校・地域連携カリキュラム」を生かして「社会に開かれた教育課程」を実現するという視点からまとめられています。

また、カリキュラム・マネジメントの推進に研究者の支援を得ることは重要です。大阪教育大学の手引きは、附属学校と大学の研究者が連携してまとめられています。カリキュラム・マネジメントの理解を深めるため研究的な知見を踏まえて基本理論やコ

ンセプトが解説されたり、学校の実践についてカリキュラム・マネジメントの視点から研究者による分析が行われたりして、学校のカリキュラム・マネジメント推進への研究者の関わり方を示唆するものとなっています。

エ 豊富な実践事例やツール等の提供

各学校で教職員がカリキュラム・マネジメントについての理解を深め実践のアイデアを得るためには、豊富な実践事例を目にすることが重要です。また、自分たちの考えや取組を可視化するなどして具体的な手立ての工夫に役立つ様々なツールを提供することも大切です。いずれの手引きにも多くの実践事例やツールなどが紹介されており、教育委員会や学校の取組の参考になります。(右下の能代市教育委員会の学校評価シート参照)。

また、学校のカリキュラム・マネジメントは、一過性のものではなく、恒常的に不可欠のものであるとの認識に立ち、停滞したり後戻りしたりしないよう継続的に推進施策を講じていくことが大切です。

学校教育は、教育基本法にも示されているように、目標の達成を目指して意図的、体系的、組織的に行うことが求められます。さらに、これからの社会の変化に向き合い、関係者が創意工夫を發揮し合いながらより質の高い教育を追究していく必要があります。カリキュラム・マネジメントの営みは、学校がこうした役割を果たすことを一貫性をもって保証するものだと捉えることができます。

カリキュラム・マネジメントによって学校教育は効果的に機能するという認識に立って、手引きも活用しながら関係施策の企画・立案を始めとするマネジメントに積極的に取り組んでいくことが教育委員会に期待されています。

(吉富 芳正)

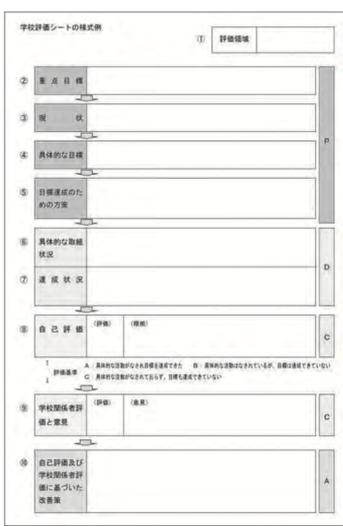
3. 教育委員会の施策の継続的なマネジメント

教育長・部課長等は、教育委員会としてカリキュラム・マネジメントを推進するに当たり、リーダーシップを發揮して施策全体のマネジメントに努めることが求められます。例えば、学習指導要領に示されているカリキュラム・マネジメントの三つの側面を援用することができるでしょう。域内の学校の実態を適切に把握した上で、諸施策を横断的につないでカリキュラム・マネジメント推進に役立てること、施策のPDCAサイクルを回してカリキュラム・マネジメント推進の観点からより効果的なものとなるよう改善を図っていくこと、学校や地域などのあらゆる資源を教育の質の充実に生かすことなどを意識しておくことが大切だと考えられます。

3 あきた型学校評価システムの活用

あきた型学校評価システムとは、当該年度に達成すべき目標の重点化と具体化を図り、目標達成のための具体的な取組内容や推進状況を、保護者や地域住民に公表するとともに、保護者や地域住民の支援・協力を得て、PDCAサイクルの流れの中で学校・家庭・地域が一体となって学校教育の充実・改善を図っていくこととするものである。

また、あきた型学校評価システムにより、右の学校評価シートを、学校運営協議会のコミュニケーション・ツールとして活用することで、学校と保護者、地域が一体となった学校教育の充実・改善を図ることに努めている。



学校評価シートの様式例

① 評価領域

② 重点目標

③ 取組

④ 具体的な取組状況

⑤ 達成状況

⑥ 自己評価 (評価) (理由)

⑦ 学校関係者評価と意見

⑧ 自己評価及び学校関係者評価に基づいた改善策

評価基準 A: 具体的な取組がなされ評価を達成した B: 具体的な取組がなされているが、評価を達成できていない C: 具体的な取組がなされていない、評価も達成できていない

＜あきた型学校評価三つのポイント＞

- 1 市町村の課題や各学校の課題を基に、当該年度に達成すべき目標の重点化と具体化を図り、成果をできるだけ数値化して取り組む。
- 2 目標と達成のための具体的な方策を保護者や地域に公表し、目標の達成を目指して学校・家庭・地域が一体となって取り組む。
- 3 具体的な取組状況や達成状況、評価結果を保護者や地域に公表するとともに、結果に基づいた改善策を講じる。

1. 教育委員会として各学校の カリキュラム・マネジメントを どのように推進・支援するか

平成 29・30 年告示の改訂学習指導要領では、カリキュラム・マネジメントを実施する主体は各学校であると明確に示されています。総則にあるとおり「各学校においては、校長の方針の下に、校務分掌に基づき教職員が適切に役割を分担しつつ、相互に連携しながら、各学校の特色を生かしたカリキュラム・マネジメントを行うよう努めるものとする」とされているわけです。

とは言え、カリキュラム・マネジメントはいわゆる教育課程の編成・実施・評価・改善にとどまらず、学校の全体計画の策定、学校組織の活性化、地域・保護者等の連携協働など、極めて幅広い取組が複合的に絡まり合っている営みです。その実施主体は各学校であるからと言って、各学校に「丸投げ」しては必ずしも十分な成果を上げることはできないでしょう。このため、各学校の設置者である都道府県・市区町村教育委員会は、こうした状況に手をこまねいているのではなく、積極的に各学校に働きかけて、カリキュラム・マネジメントの実施を推進したり、支援したりしていく必要があります。

一括りに教育委員会におけるカリキュラム・マネジメントの推進・支援と言っても、教育委員会の立場や管轄する学校の規模によって、中身は変わってきます。教育委員会が各学校にどのように働きかければ、各学校のカリキュラム・マネジメントの実施が促進されるのかをまずは整理しましょう。

都道府県教育委員会の場合、「都道府県内の

学校のカリキュラム・マネジメント推進を支援する担当者は誰なのか」という根っこの問題をクリアする必要があるでしょう。それはとりもなおさず、各教科等の学習指導だけではなく、教育課程全体の編成等に関する専門的な知見を有し、各学校の支援に当たることができるスタッフの配置（カリキュラム・コーディネーターあるいはカリキュラム・マネージャーのような立場性）とその力量形成が必要であることを意味しています。その上で、直接の管轄である高等学校（及び中等教育学校と一部の中学校）や特別支援学校に対する支援と都道府県内の各幼稚園・小学校・中学校等に対する支援の中身を考えることとなります。

小学校・中学校等への支援としては、カリキュラム・マネジメントに関する都道府県内でのガイドラインの策定や実施状況の調査研究とそのフィードバック、あるいは広域での集合型教員研修などの間接的な支援が中心になるでしょう。場合によっては、依頼のあった市区町村教育委員会や小学校・中学校等に訪問して、レクチャーを行ったり質問に応じたりすることがあるかもしれません。また、カリキュラム・マネジメントと銘打っていなくても、教科等の指導に関わる日常的な訪問指導等の機会に、各学校の学校の教育目標の実現を図るべく日々の指導を調整する意識（カリキュラム・マネジメントに関わるマインド）を促すことも大切です。

一方で高等学校等や特別支援学校の支援としては、支援はより直接的であるべきでしょう。学習指導要領に示されたカリキュラム・マネジメントのいわゆる三つの側面の実施状況を調査しているだけでは、各学校のカリキュラム・マネジメントの推進を支援する役割を果たしたことにはなりません。学校と教育委員会との伝統

的な関係性の中で、「教育委員会は各学校の学校運営に直接的に口出ししづらい」という雰囲気があるかもしれませんが、各学校と教育委員会が協働して具体的に教育改善の取組を進めていかなければ、極めて包括的な内容を含む「カリキュラム・マネジメントの実施」は絵に描いた餅に終わってしまうでしょう。

市区町村教育委員会の場合、まずは「規模の問題」を考える必要があるでしょう。政令指定都市及び中核市のような大規模な市の教育委員会であれば、振る舞いは上述の都道府県教育委員会に似てくるかもしれませんが、域内に学校が数校程度というような小規模の市区町村教育委員会であれば、常日頃から各学校と一体となった取組を進めていることから、教育委員会としてもカリキュラム・マネジメントをより「自分事」として考えていく必要があります。

多くの学校を管轄する市区教育委員会である場合、指定研究制度などを利用して、域内の小学校・中学校にカリキュラム・マネジメントのパイロット校を設けるという手があります。学校の教育目標をどのように具体化・焦点化するか。教育目標の実現や達成に向けて、それぞれの教育活動をどう計画・実施するか。授業改善をどう進めるか。行事等の見直しをどう図るか。校内の分掌組織をどう活性化するか。学校運営と学年運営・学級運営をどうつなぐか。地域・保護者とどう連携するか。課題が山積するカリキュラム・マネジメントの取組に関わって、教育委員会の指導助言を直接に受けるパイロット校の存在は、域内の小学校・中学校等で同様の取組を進めるときのヒントをもたらすことでしょう。

一方で、規模の小さな市区町村教育委員会では、もちろんパイロット校を設けることに意義がないわけではないですが、より幅広く、域内

の全ての学校で同時並行的にカリキュラム・マネジメントの推進支援を行うことが求められます。これは各学校の「横並び」を助長するというのではなく、同じ域内でもそれぞれが異なる歴史と風土を背負う各学校の個性に合わせて、その学校にとっての最良のカリキュラム・マネジメントを目指すという意味での支援です。場合によっては、他の教育委員会で行われている取組をリサーチして域内の各学校にフィードバックしたり、都道府県教育委員会から示されるガイドライン等の方針を読み込んで、域内の各学校に合わせた形で提示したりする（ローカライズ）ことも求められるかもしれません。

2. 手引きに学ぶ

都道府県教育委員会としてのカリキュラム・マネジメント支援のヒントが満載されているのは、山口県教育委員会の事例です。「社会に開かれた教育課程」の実現に向けて、県内全ての公立小学校・中学校・高等学校・特別支援学校をコミュニティ・スクールにするという山口県教育委員会の教育政策と連動して、各学校で学校・地域連携カリキュラムを実施することを軸にカリキュラム・マネジメントの取組が紹介されています。県教育委員会として、カリキュラム・マネジメントのガイドラインを示すとともに、教育委員会のもとに推進組織を設置して全県的にカリキュラム・マネジメントの推進を行う具体的な道筋や内容が示されています。



山口県教育委員会
の手引き「理論編」



山口県教育委員会
の手引き「実践編」

また、兵庫県教育委員会の事例は、県教育委員会が管轄する各高等学校のそれぞれの特色に合わせて、各学校におけるカリキュラム・マネジメントの実施支援を示したものです。この事例では、県教育委員会として「カリキュラム・マネジメントで目指すこと」の方針を定めつつ、三つの個性的な教育課程を編成する研究指定校の、それぞれの実態・課題・目標に即したカリキュラム・マネジメントの在り方が示されています。



兵庫県教育委員会の手引き

大規模の市区町村教育委員会としては、京都市教育委員会の事例が特に参考になります。京都市教育委員会では、市内の全小学校・中学校・義務教育学校でカリキュラム・マネジメントの取組を推進していますが、特に研究校に指定された三つの学校（小学校・中学校・義務教育学校）のカリキュラム・マネジメントに関わる個別の取組が詳述されています。とりわけ、各学校の報告の最後に記載されている「編集後記的な自由記述」では、学校長や教頭、研究主任など、カリキュラム・マネジメントに携わった学校の教職員のリアルな声が残されています。教育委員会担当者として、各学校にどのような支援や助言を行えばよいかといったことについてのヒントが示されていると言えるでしょう。



京都市教育委員会の手引き

そして、小規模・中規模の市区町村教育委員会としては能代市教育委員会の事例を取り上げましょう。能代市教育委員会は域内に七つの小学校と六つの中学校を設置する教育委員会で

す。概説では国や県の教育政策を能代市の実態・課題に落とし込んでどのようにカリキュラム・マネジメントを各学校で推進するかについての方向性（ローカライズ）が明確に示されています。三つの学校の実践報告もそれぞれ魅力的ではありますが、本事例で特に着目すべきは、こうした各学校の事例を踏まえて、市教育委員会としての成果や課題を具体的に見いだしているところにあると言えます。（下図参照）。市区町村教育委員会として、国や都道府県教育委員会の方針と域内の各学校の「連絡調整」に終始するのではなく、いかにして域内の各学校でカリキュラム・マネジメントの実施を推進していけばいいのかについての教育委員会としての方向性や見識が示されている点は、大いに注目すべきところでしょう。

（赤沢

早人）



能代市教育委員会の手引き

<p>第1節 市としての成果と課題</p> <p>2年間の調査研究から、本市の成果と課題として、以下のことが挙げられる。</p> <p>成果</p> <p>1. 学校教育目標の具現化を目指し、学年部や指導部の経営案に重点項目を反映</p> <p>第四小学校は、目指す児童像から「育てたい資質・能力」を設定し、前年度の反省を踏まえて重点項目を示している。各主任が、学年部や指導部の経営案に重点項目を反映させ、具体を進めている。学校が目指しているものをキーワード化したことにより、全教職員が自分の言葉で学校教育目標を説明できることや、育てたい資質・能力を把握した上で教育活動に臨んでいることにつながっている。また、長年伝統的に行われてきた「あかしや運動」を資質・能力としてアレンジし、重点項目として設定している。このことにより、カリキュラム・マネジメントとは、0からのスタートではなく、今まで実践してきた教育活動について、児童生徒の資質・能力を育てるという見方・考え方を加え、教育目標と教育活動の関連を意識付けをすることの重要性を認識できたことは、大いに参考となる方策である。</p> <p>2. 授業研究会の「自分事研究会」化</p> <p>能代第二中学校は、全教員が授業イメージを共有し、共通の用語で伝え合い、共通実践することができた。秋田の探究型授業における授業改善を中核に据えることで、「教科の壁を超えた協働研究《サブジェクトフリー》」を機能させていた。全校体制で基盤を一層固めていきながら、各教科等の特質に応じて見方・考え方を働かせた授業づくりを教科部ごとに推進した。また、全ての教科等において探究のプロセスを機能させた授業を推進していくことで、生徒が学び方を身に付け、授業の中でも主体的に学びを構築できる「学びのセルフマネジメント」の部分が増加した。また、サブジェクトフリーでは、生徒がICTを効果的に活用し、自分の学びを端末に蓄積させ、それを再構成して現代の諸課題の解決に向けて活用するといった「知の総合化」に向かうことができた。ベテラン教員も若手教員も自分事として研究会に参加し、日常の授業改善に生かすことができた。</p> <p>3. 学校教育目標を実現するための地域と連携・協働の充実</p> <p>二ツ井中学校は、「二ツ井小・中学校きみまちカンパニー活動 資質・能力系統表」を作成し、各学年の児童生徒が身に付けるべき資質・能力を明確にした。その育成に向けては、全職員・全教科で、教科等横断的な視点に立って授業をつくらうとする意識が高まり、授業改善につながった。また、教員だけでなく生徒とともにPDCAサイクルを確立し、活動ごとの小さいPDCAサイクルと、探究の過程やきみまちカンパニー全体の大きなPDCAサイクルを絶え間なく回したことで、「きみまちカンパニー」を学校全体として計画的・組織的に実現することができた。学校教育目標を実現するためには、地域との連携・協働が大変重要であり、地域と連携・協働することが、地域に対する生徒の熱い思いや高い志の育成につながっていくということを実感できた。</p>
--

3 教育センター等の指導主事に向けた手引きの活用

村川 雅弘

本節では、主に本事業で委託研究団体が作成した手引きを学校のカリキュラム・マネジメントの推進のための研修や指導に、教育委員会や教育センター等がどのように活用していくかについて、主に委託研究団体の取組を取り上げながら考え方やポイントを考えていきます。

特に、伝達講習に留まらず、教育センター等の指導主事が研修の対象や規模、課題等に応じて自ら研修プログラムを企画・立案する際に参考となるよう、教師の役職や経験年数等を踏まえた広域研修の在り方、中学校区での研修の在り方、学校単位での研修の在り方を、例を挙げて解説します。

1. 各学校の管理職及び教職員が一体となり取り組むための研修の在り方

能代市教育委員会では、令和5年5月に市内全ての小学校・中学校の教務主任と研究主任に対して、作成した手引きを活用して悉皆研修「全教職員が学校経営に参画するカリキュラム・マネジメントの推進」を行っています。市として今後何を共通に行っていくかの「3か年計画」を説明した上で、カリキュラム・マネジメント研究指定校3校の研究主任が発表を行い、それを受けて教務主任会と研究主任会で情報交換等を行っています。なお、市のカリキュラム・マネジメントに関する考え方や方針は校長会や教頭会においても周知を行っています。

また、京都市教育委員会では本事業で作成した手引き（カリキュラム・マネジメントの全体イメージや研究指定校3校の実践等から構成されている）を配布したり、令和元年度には教務主任を中心に、校長、教頭、研究主任等も対象

とした全市研修会を実施したりしています。

カリキュラム・マネジメントに関わる研修は校長や副校長、教頭、教務主任を対象に行うことが多いですが、研究主任や中堅教師など他の職階やミドルリーダーにも行いたいものです。カリキュラム・マネジメントは校長のリーダーシップの下、全教職員が取り組むべきことです。能代市教育委員会や京都市教育委員会のように合同研修を行うことも効果がありますが、夏季研修など市町村の全教職員対象の研修会で行いたいものです。少なくとも、学校長は自校の各教職員がどのような研修を受け、どのような知識及び技能を身に付けているかを理解した上で、カリキュラム・マネジメントの推進に向け適材適所で活躍できるようにしたいものです。そのためにも、教育委員会や教育センターはどの職階等に対してどのような研修を実施、どのような知識及び技能を学ぶのかを、年度初めに各校長に対して示しておきたいものです。

2. 若手教師（新規採用を含む）へのカリキュラム・マネジメント研修

カリキュラム・マネジメントは、管理職やベテラン教師、中堅教師が理解しておけばよいと若手教師や新規採用教師は捉えがちですが、全教職員の共通理解の下で取り組むべきものです。例えば、能代市教育委員会の指導主事は「学校の教育目標の達成に向けて、自分も参画しているんだという意識が職務のやりがいにもなるし、子供を育てることにもなる」と若手教師に伝えているそうです。

今次学習指導要領改訂では「学校のカリキュラム・マネジメント」の充実を図っていますが、

同じ学校であっても児童生徒の実態が学年で異なる場合は「学校のカリキュラム・マネジメント」を踏まえながらも、その学年団で「学年のカリキュラム・マネジメント」を行う必要があります。また、同じ学年であっても児童生徒の実態や学級担任の経験年数や力量等に違いがあり、学校や学年のカリキュラム・マネジメントを踏まえながらも「学級のカリキュラム・マネジメント」を各学級担任が行っていくことが求められます。新規採用教師や若手教師であってもカリキュラム・マネジメントの考え方を抜きにした学習指導や学級経営はあり得ないのです。

教員養成系の学部・学科のカリキュラムには「教職課程コアカリキュラム」があり、教師を目指す学生にとっての共通科目において学ぶべき目標や内容は共通に示されています。その中では、教育課程論に関連して、カリキュラム・マネジメントを一定程度扱うこととされています。近年、学校現場に配属されてくる新規採用教師のほとんどはカリキュラム・マネジメントを学んできています。大学で学んだカリキュラム・マネジメントに関する理論や考えと学校現場の実践と具体を橋渡しする新規採用教師研修を企画・実施したいものです。その際に、今回作成された手引きの中から適切な事例を取り上げ紹介して欲しいものです。

3. 中学校区におけるカリキュラム・マネジメントの推進

能代市教育委員会では前述の合同研修の際に、六つの中学校区ごとに合同協議を行い、協働事業や共同実践についての協議を行っています。

主に「中学校区のカリキュラム・マネジメン

ト」の手引き作成を行ったのが尾道市教育委員会です。調査研究の決定前の令和元年3月に同じ中学校区の1中学校・3小学校の校長・教務主任・研究主任・生活指導主任・体育主任の5者が一堂に会し、4校の校長がファシリテーターとなり四つのワークショップを行いました。教務主任は4校の総合的な学習の時間の取組の共通理解と育成すべき資質・能力の体系化、研究主任は学習の基盤となる言語活動の小中9年間の体系化、生活指導主事は生活規律や学習規律の共通化、体育主任は体力づくりと基本的な生活習慣の体系化を行い、それらを踏まえ「小中連携 しまっ子 志プロジェクト全体構想図」を完成させ、言語活動や振り返りに関して掲示物も揃えています（下の写真参照）。4校で学習の基盤を揃え授業づくりを進めるとともに、このカリキュラム・マネジメントの考えを生かし、その後の新型コロナウイルス感染症対応やGIGAスクール構想対応についても中学校区で取り組んでいます。

複数の小学校から進学していく場合、各小学校の学習の基盤となる言語活動や情報活用能力の定着の差や生活規律・学習規律の違いが中学校における諸課題の発生につながりかねません。言語活動や情報活用能力の育成・定着、授業づくりの考え方、生活指導等の約束・ルール



を中学校区で共通化する「中学校区のカリキュラム・マネジメント」は有効な手段と考えます。カリキュラム・マネジメントに関する研修を企画する際には、中学校区で「何をどこまでどのように共通にするか」を協議し、研修時間に余裕があれば、尾道市教育委員会で実施したような内容・方法でワークショップを行いたいものです。

4. 指導主事による各学校へのカリキュラム・マネジメントに関する指導・助言

4年間の調査研究に関して、文部科学省は、カリキュラム・マネジメントの三つの側面を踏まえての実践研究や手引き作成を依頼しました。具体的な取組に関しては独自性を奨励し、手引きの体裁等も自由に任せたため、手引きはバラエティーに富んだものとなっています。教育委員会単位のものもあれば、大学の附属学校や公立学校のものもあります。学校種も小学校から高等学校まであります。全体的に、当該の都道府県や市区町村での活用を意識したものが多く、汎用的な手引きとしては活用しにくいものになっているかもしれません。

カリキュラム・マネジメントに関しては、その実現において共通の考えや方策はあるものの、学校種やその学校の実態、カリキュラム・マネジメントの成熟度により、その学校には何が必要なのかが異なってきます。本活用ガイドを頼りに各手引きの内容を理解し、指導・助言を行う学校の実態やニーズに応じて適切な事例を紹介したり、アレンジしたりして活用していただきたいと思います。

能代市教育委員会では、指導主事が学校訪問

し、カリキュラム・マネジメントに関する好事例があれば、「教育研究所だより『つなぐ』」で紹介し、カリキュラム・マネジメントの普及・促進に努めています。例えば、令和5年4月の第1号「教科等をつなぐ意識」では、カリキュラム・マネジメント研究校の一つである能代市立二ツ井中学校の「単元配列表」と総合的な学習の時間「米代川を守ろう」を図入りで紹介し、市内全体における教科等横断的な指導の意識付けを図っています。

筆者はこのような取組を「わらしべ長者」方式と呼んでいます。好事例を紹介するとそれがその地域におけるスタンダードとなり、別の学校でそれを超える事例が実践されます。それをまた紹介するのです。それを繰り返していくことにより、その地域全体の実践の質が向上していくのです。学校を越えた「PDCAサイクルの確立」と言ってもいいでしょう。多くの学校を訪問指導する指導主事の役割の一つとして期待しています。

5. これまでの実績を踏まえてのカリキュラム・マネジメントの推進

カリキュラム・マネジメントの導入・実施に関して、学校現場は「また、新しいことを始めなければならないのか」という負担感が強いことは否めません。各指導主事もそのことを実感していることでしょう。カリキュラム・マネジメントに諸説ありますが、今次学習指導要領改訂で進めているカリキュラム・マネジメントに関しては三つの側面が示され、基本的にはその三つの側面を実施することを求めています。

実はこの三つの側面に限って言えば、総合的な学習の時間の実践を通してどの学校も経験し

てきています。一つ目の側面「教育目標の実現に必要な教育内容等を教科等横断的な視点で組み立て実践していくこと」は、実際に総合的な学習の時間の中で、児童生徒が各教科等の知識及び技能をつなげて活用するように指導・支援してきました。また、年度始めに、各学年の年間指導計画を基に総合的な学習の時間の内容と各教科等の内容をつなげる研修を行ってきた実績があります。この各教科等の学びをつなぐという考え方が教育課程全体に広がったのが、カリキュラム・マネジメントの一つ目の側面と捉えていいでしょう。

二つ目の側面「子供や地域の実態を踏まえて指導計画を作成し、日々の実践を通して見直し・改善を図る、つまり、PDCA サイクルを回すこと」も総合的な学習の時間で行ってきたことです。総合的な学習の時間は教科書が存在しません。子供や地域の実態を踏まえて、目標や内容を設定します。まさに手づくりのカリキュラムです。そのために、子供の学びや育ちを検証し、カリキュラムの改善を継続的・計画的に行うことが求められ、実際に行われてきました。また、全国学力・学習状況調査に関しても、その結果を全教職員で検討し、授業づくりや生活指導の見直し・改善を行ってきました。これらの考え方や取組を教育課程全体で行うのが二つ目の側面なのです。

そして、三つ目の側面「人的・物的資源の体制づくりや活用」は、総合的な学習の時間や生活科において、必然的にこれまでやってきたことです。この考え方や取組を教育課程全体で実現しようとするのが、カリキュラム・マネジメントの三つ目の側面なのです。

筆者も「カリキュラム・マネジメントという言葉は新しいですが、取り組むべきことは、これまで総合的な学習の時間を中心に行ってきた

ことです。これら三つの側面は、これまで学力向上や生徒指導改善等を成し遂げてきた学校が共通に行っていた取組の最大公約数と考えてもらっていいです」と伝えるようにしています。

能代市教育委員会の指導主事は「ゼロからではない。今までやってきたことに自信をもって欲しい。今までやってきたことに、少し新たな視点（三つの側面）で意識化して取り組むことが大切です」「2年間の研究指定で、管理職も他の教職員もそこに向かっていくという気持ちをもつだけで違うということを感じさせられた」と述べています。カリキュラム・マネジメントを意識化し全教職員で取り組むことで、教育活動や経営活動に関する無理や無駄を軽減することができることを、学校現場に理解してもらえるようにしたいものです。

能代市教育委員会の指導主事は「総合的な学習の時間や防災教育、生徒指導など何かを核にしてカリキュラム・マネジメントに取り組むことが重要」と述べています。各学校の実態や研究実績、強み・弱み等を熟知しているのは指導主事です。その学校は何を核にしてカリキュラム・マネジメントを推進していくのか、その後押しを指導主事に担って行って欲しいと思います。

各手引きには、教育センターでの集合研修や校内研修に関する事例も紹介されています。集合研修の対象の違いに合わせて自ら研修を企画・立案する、あるいは学校の実態に応じて有効な研修の企画・立案について指導・助言する際に、活用していただきたいものです。

(村川 雅弘)

4 大学の教職員に向けた手引きの活用

田村 知子

1. はじめに～手引きの魅力

大学の教職員が手引きを活用するケースには、

- (1) 学部学生への指導
- (2) 大学院生（※教職大学院のケースに焦点化します）への指導
- (3) 教育委員会等における研修講師
- (4) 学校支援
- (5) 研究資料としての活用

などが考えられます。本節では手引き作成に関与した複数の大学の教職員の考え方や実践事例について紹介します。

それに先立ち、手引きの魅力をいくつかお伝えします。

- ・ 様々な地方、学校種の実践事例が具体的に記述されていること。
- ・ 「単元配列表」を始めとしたカリキュラム文書や、ルーブリックなどの評価用具などの具体物が掲載されていること。
- ・ 地域や学校によって、それぞれの実態や課題が異なり、多様なアプローチが見られること。
- ・ 設置者の指導・支援の様子や、学校の変容の様子（課題解決の過程）が具体的に記述されているものがあること。

一方で、手引きは、それぞれの委託団体がその自治体や学校ごとの実態や課題に応じて、課題解決的にカリキュラム・マネジメントに取り組んだ実践の軌跡が記されていますので、当然、そのままこの自治体、学校にでも適用できるかというところではありません。個々の特色と、個別事例を超えた共通性を抽出したいものです。

2. 大学（教職課程）・教職大学院の授業における活用

令和4年8月31日に「公立の小学校等の校長及び教員としての資質の向上に関する指標の策定に関する指針」が改正されました。「公立の小学校等の校長及び教員としての資質の向上に関する指標の策定に関する指針に基づく教師に共通的に求められる資質の具体的内容」として、「学習指導に主として関するもの」の一つとして「カリキュラム・マネジメントの意義を理解し、教科等横断的な視点や教育課程の評価、人的・物的な体制の確保・改善等の観点をもって、組織的かつ、計画的に教育課程を編成・実施し、常に学校の実態に応じて改善しようとしている」という項目が挙げられています。

したがって、養成段階に当たる、大学の教職課程では、各地の教育委員会が策定した教師等育成指標ステージ0の段階に達するよう、カリキュラム・マネジメントの基本的事項を教育することが求められています。教職大学院は、高度専門職業人を養成する専門職大学院の一つとして創設されたものであり、「高度の専門的な能力及び優れた資質を有する教員の養成」（専門職大学院設置基準第26条）を目的としています。したがって、カリキュラム・マネジメントについても、「高度な専門的な能力」まで高める必要があります。

また、令和4年12月の中央教育審議会答申「『令和の日本型学校教育』を担う教師の養成・採用・研修等の在り方について～『新たな教師の学びの姿』の実現と、多様な専門性を有する質の高い教職員集団の形成～（答申）」において、養成段階の教職課程において、「理論中心の授

業科目と、現場での体験や実習における実践的な科目を相互に往き来し、学びを深めていくような『理論と実践の往還』の視点を十分に踏まえた教育課程」とすることが提言されました。教職大学院だけでなく、学部段階においても「理論と実践の往還」が求められています。前掲の答申では、科目間を想定した「往還」に言及されていますが、「理論中心の授業科目」の内部においても具体的な実践事例を示しつつ理論を教授することが考えられます。

教職課程コアカリキュラムの中では、第一に、「教育課程の意義及び編成の方法（カリキュラム・マネジメントを含む。）」における活用が考えられますが、その他の科目に即した事例も見付かります。各手引きには必ず、「a 学校の教育目標の設定及び実現に向けた研究」「b 学習の基盤となる資質・能力の育成に向けた研究」「c 現代的な諸課題に対応するための資質・能力の育成に向けた研究」の実践事例が含まれています。「a 学校の教育目標の設定及び実現に向けた研究」に着目すれば、「総合的な学習の時間の指導法」「特別活動の指導法」は当然、関係してきますし、学校の教育目標実現のために道徳教育に力を入れている事例もありますので、「道徳の理論及び指導法」とも関連してきます。「b 学習の基盤となる資質・能力の育成に向けた研究」に着目すれば、「教育の方法及び技術（情報機器及び教材の活用を含む。）」や「各教科の指導法（情報機器及び教材の活用を含む。）」（国語科等）での活用も可能です。「c 現代的な諸課題に対応するための資質・能力の育成に向けた研究」に着目すれば、「総合的な学習の時間の指導法」「進路指導及びキャリア教育の理論及び方法」などの好事例が見付かるでしょう。さらに、教育委員会による学校支援や地域との連携によるカリキュラム・マネジメ

ントの事例も読み取れますので、「教育に関する社会的、制度的又は経営的事項（学校と地域との連携及び学校安全への対応を含む。）」も射程に入ります。そして、当然のことながら「教育実習（学校体験活動）」の事前・事後指導における活用も考えられます。

同様に、教職大学院では「教育課程の編成・実施に関する領域」の科目を中心に、他の領域の科目においても、好事例を探することができるでしょう。「学校における実習」や院生による実践的研究において、院生自身の問題意識に基づいて、手引きを検索してみると、参考になる手引きや実践事例が見付かるかもしれません。

【事例1】信州大学での活用—学部授業編

信州大学は長野市教育委員会と連携して手引きを作成しました。学校や教育委員会の実践上ニーズ、大学関係者の教員養成上のニーズが、すり合わされて実践的に開発されたものと言えます。信州大学の活用事例方法は、特に大学の教員養成と教育委員会の教員研修が効果的に組み合わせられている点に特徴があります。

学部授業「教育課程の意義及び編成の方法（カリキュラム・マネジメントを含む。）」

信州大学では1年次に配置されているため、学生にとっては、カリキュラム・マネジメントを具体的にイメージしにくいそうです。そこで、手引きに掲載された実際の「単元配列表」などを示します。



信州大学の手引き

特筆すべき活用例として、「教育実習を活用したOJT」があります。開放制（教育学部以外）の教職課程履修者が教育実習に赴く年の4月、

中学校・高等学校の教育実習生受け入れ協力校の担当者が大学の地域連携センターを訪れ、手引きの「演習編」をテキストとしながら教育実習生に対して、教科等横断的な学習を指導してもらうよう依頼します。同手引きの「チェックリスト」の回答も求め、カリキュラム・マネジメントを意識してもらいながら、教育実習生の学習指導案作成の指導に当たってもらうようにしています。

さらに、教育実習終了後の「教職実践演習」でも教育委員会とのコラボレーション事業が行われています。教育学部以外の学生は、教育実習を経験するまで学校の実践のイメージをなかなか明確にもてない場合が多いため、教育実習後は、学校現場で観察したことや体験したことについての意味付けをするのに絶好のタイミングです。そこで、長野県に点在している総合教育センターと信州大学のコラボレーション事業として、現職教師と学部生の合同で1日研修「授業力向上のためのカリキュラム・マネジメント研修」を実施します（学生にとっては「教職実践演習」の授業）。手引きの「理論編」を基に、学生は現職教師に質問をします。そうすると、現職教師にとっては、普段は当たり前になしているような教科指導や学校行事について、腰を据えて考察する機会になるといいます。その後、具体的な授業のビデオの分析や教材づくりに現職・学部生の混成グループで取り組むそうです。この機会にも、学生は教育実習の中で生まれた疑問について現職教師に尋ねることができます。手引きの「事例編」は、現職教師には帰任後に読んでもらうよう伝えるそうです。

教員研修に特化した活用法としては、新任教頭の研修会やミドルリーダー育成講座にて、「理論編」の講義をしたり、「演習編」を使ってグランドデザインを見直したりして、OJT とつ

ながるよう工夫されています。

【事例2】明星大学 吉富芳正教授

吉富芳正教授は、学部学生の授業「教育課程コアカリキュラム」の「教育課程の意義及び編成（カリキュラム・マネジメントを含む。）」の三つの柱の一つがカリキュラム・マネジメントであると捉え、その意義をどのように実現するかを示すための授業資料として手引きを活用しています。「教育課程論」の授業では、手引きの存在を紹介します（文部科学省HPの関係箇所のURLとともに、特に大阪府教育委員会、山口県教育委員会、福岡教育大学附属小倉中学校を紹介）。その際、手引きは地域や学校の実態に応じた事例であり、教育委員会の学校支援の在り方や、手引き自体も特色がある点を伝えます。吉富教授によれば、例えば、大阪府教育委員会の手引きには次の特色があります。大阪府教育委員会の手引きは、各学校の創意工夫を求めており、各学校は手引き掲載の「チャート」で自校の実態を確認でき、それに応じた身近な好事例に到達できるような構成になっています。



大阪府教育委員会の手引き

また、山口県教育委員会は全県一斉にコミュニティ・スクールとカリキュラム・マネジメントを教育委員会主導で進めている点、一方で、親しみやすい方言を活用したりレイアウトに工夫をしたりして読みやすいものとなっている点を特色として吉富教授は指摘しています。



山口県教育委員会
の手引き「理論編」



山口県教育委員会
の手引き「実践編」

また、福岡教育大学附属小倉中学校は、教科等横断の類型の説明が秀逸であると評価し、そのような特色も含めて紹介しているそうです。



福岡教育大学の手引き

教職大学院に限らず大学院生については、研究指導への活用を力を入れているそうです。院生がカリキュラム・マネジメントの理論や実践について研究するに当たって手引きや報告書を活用できるとのことです。これまでの研究成果を足がかりにして委託団体への追跡調査をすることも考えているそうです。

吉富教授は、教育委員会等（独立行政法人教職員支援機構（NITS）を含む）における研修講師を務める際には、カリキュラム・マネジメントで押さえるべきポイントや、地域や学校の実態に応じた様々なアプローチの仕方があることを具体的に示すために手引きを活用します。実際、吉富教授は、研修の内容として委託研究を紹介するとともに、文部科学省 HP の関係箇所の URL を必ず紹介しています。また、いくつかの手引きを持参して受講者が手にとって調べることができるようにしています。その際、カリキュラム・マネジメントの研修内容の重点の置き方は、受講者の校務分掌によってニーズが異なる点に配慮するとのこと。中学校・高等学校では教科等横断に興味がある場合が多いため、福岡教育大学附属小倉中学校において学年団で授業アイデア出しをしている例を使用するそうです。生徒の参画（総合的な学習の時間を核にして、生徒が授業内容を発案し教科の先生に授業を依頼した福岡教育大学附属小倉中学校）などの例は、全国的にも稀なので貴重であり、教師の役割や生徒の役割などを含む教

育観や学校観といった「観」の転換を伴うダブル・ループの学習が生まれる契機ともなり得ると考えているそうです。

校内研修講師等として学校を支援する際には、手引きより、学校の実態に応じて役立ちそうな事例を抽出して、支援対象校の参考として提供するそうです。取組の具体的な例示があることで教職員が触発され、自分たちにできそうなことを考えることにつながることを期待し、支援する学校の課題や特色に応じて、手引きの特定事例を紹介するそうです。

【事例3】大阪教育大学 田村知子教授

筆者は、吉富教授と同様、複数の委託団体の検討委員のメンバーとして、実践校や自治体に伴走し手引きの作成に協力をしてきました。そのため、自身がよく知っている（学校を訪問したり、直接学校関係者の話を聞いたりした）事例については、授業や教員研修において、課題に応じて紹介しています。「課題に応じて」というのは、一つの事例であっても、いくつかの観点から分析できるので、受講者や支援対象者のニーズに合わせて、その事例の紹介の仕方を変えます。例えば、京都市教育委員会の手引きのうち、京都市立葵小学校は、教育目標の「共創」の事例、協働的な教職員関係構築の事例、学校独自の「対話のカリキュラム」開発の事例、学年会の独特のマネジメントサイクル開発の事例、校長のリーダーシップの事例、子供とルーブリックを共有したり生み出したりする事例、「教職員自らが取り組む働き方改革」の事例など、多様な側面をもっています。カリキュラム・マネジメントは、多様な要素が絡み合う総合的な実践ですので、一つの実践事例を対象として

も、解釈する人の問題意識によってクローズアップされる側面が変わってくるでしょう。それを適切に抽出するのは、研究者の得意とするところではないかと考えています。

筆者自身が、教職大学院の授業や教員研修での講義において、手引きに掲載された事例のいくつかを紹介する際は、「理論→実践事例」という順での解説もしますが、「実践事例で開発された具体物（ここでは「単元配列表」としておきましょう）」を受講者に示して、その「単元配列表」が開発された意図、目的、意義、工夫点などを読み解いてもらうようにしています。更には、「もし、学校で『単元配列表』を作成するなら、どのように作成すればより効果的・効率的でしょうか。これ自体は“ツール”なので、効率を考えましょう」「もし、学校に『単元配列表』があるとすれば、誰と共有して、どのように使いますか。それはなぜですか」といった問いを投げかけます。そうすることによって、特に現場経験のある現職教師は、事例を身近に感じ、自分なりに事例のコアとなる価値を読み取り、自分自身のアイデアが生まれてくるようです。もちろん、受講者同士で、事例から読み取った価値や仕組み、そこから浮かんだアイデアを踏まえて交流してもらいます。

3. まとめ

いずれにせよ、実践事例を単なるハウツーとして学生、大学院生、学校の教職員等に受け止められれば、それは浅い技術的省察（VanManen1977）に留まり、活用や創造、開発につながりません。事例校はなぜその実践に取り組んだのか（大阪府教育委員会の手引きは、全ての事例でWhyの問いが明らかにされています）、その実践の本質は何なのか、学

生や現職教師等が、実践的省察や批判的省察（VanManen1977）にまで至れるよう、より深い省察へと誘うことが、大学の教職員の役割ではないでしょうか。

最後に、これだけ多様な実践事例が手引きに揃いましたので、これらは研究対象になるのではないのでしょうか。何が、課題解決の成功/失敗要因か、委託団体は、委託終了後もカリキュラム・マネジメントの取組を継続したのかしなかったのか、その要因は何なのか、といったことを、考察するための初期の資料として活用可能だと思われます。

謝辞

本稿執筆にあたり、3名の先生方にご協力いただきました。心より感謝申し上げます。

- ・ 信州大学教職支援センター教授 小山茂喜様
- ・ 信州大学大学院教育学研究科
高度教職実践専攻教授 谷塚光典様
- ・ 明星大学教育学部教育学科教授 吉富芳正様
(田村 知子)

第2部 手引きの概要・ポイント

※第2部については、有識者からのコメント以外、委託団体の皆様からご執筆いただきました。



能代市教育委員会

有識者からのコメント

能代市教育委員会では「つなぐ」をキーワードに、3校がカリキュラム・マネジメントの三つの側面を中心に取り組んできました。能代市立第四小学校（二つ目の側面）は「**教育目標と日常をつなぐ**」として、全教職員による資質・能力の設定、その育成を目指す年間指導計画の作成と授業づくり、授業研究会の工夫等が一貫して行われています。能代市立能代第二中学校（一つ目の側面）は「**教科の壁を超えてつなぐ**」として、事前研究会からの教科を越えた教師による授業づくりと事後研究会の過程を具体的に紹介しています。能代市立二ツ井中学校（三つ目の側面）は「**学校と地域をつなぐ**」として、生徒会を中心に地域創生に取り組む「きみまちカンパニー」の活動の足跡を詳細に示しています。手引き作成がゴールではなくスタートと考え、作成後の令和5年度以降、3年計画で全市的に取り組んでいることも参考になるでしょう。

（村川 雅弘）

手引きの概要

手引きは次のような構成となっている。

第1章「カリキュラム・マネジメント」概論

- ・第1節 カリキュラム・マネジメントの概要
- ・第2節 カリキュラム・マネジメント推進のポイント
- ・第3節 本研究に関する本市の実態
- ・第4節 教職員のカリキュラム・マネジメントマインドを高めるために

第2章カリキュラム・マネジメントの実践例

- ・第1節 学校の教育目標等（目指す児童生徒像や教育課程編成の重点等）の設定及び実現に向けた取組
～能代市立第四小学校～
- ・第2節 学校の基盤となる資質・能力の育成に向けた取組
～能代市立能代第二中学校～

- ・第3節 現代的な諸課題に対応するための資質・能力の育成に向けた取組
～能代市立二ツ井中学校～

第3章研究の成果と課題

- ・第1節 市としての成果と課題
- ・第2節 カリキュラム・マネジメント Q&A
- ・第3節 カリキュラム・マネジメント3か年計画について

手引きには、実践校の研究会等の動画を視聴することができる二次元コードを掲載するとともに、実践校以外の学校が、カリキュラム・マネジメントへの理解と実践への意欲が高まるよう、「カリキュラム・マネジメント Q&A」を掲載している。また、目次に「知りたい情報はここに」を掲載し、読者が知りたい情報を検索しやすいよう工夫している。

実践校における取組：能代市立第四小学校・能代市立二ツ井中学校

全教職員が学校経営に参画する
カリキュラム・マネジメントの推進

～児童生徒の資質・能力の育成を目指して～

教職員の学校経営への参画意識向上

育てたい資質・能力の明確化	学びのセルフマネジメント
自分事としての授業研究会	地域との連携・協働の充実

取組の目的

次年度から、本市全小・中学校でカリキュラム・マネジメント三カ年計画がスタートします。そのため、教職員一人一人が、カリキュラム・マネジメントについて自分の言葉で語ることが重要です。カリキュラム・マネジメントをより分かりやすくすると、次のように言い換えることができます。



各校が子どもたちの地域の実情等を踏まえて、**学校教育目標を実現するために、学習指導要領等に基づき教育課程を編成し、それを実施・評価し改善していくこと**



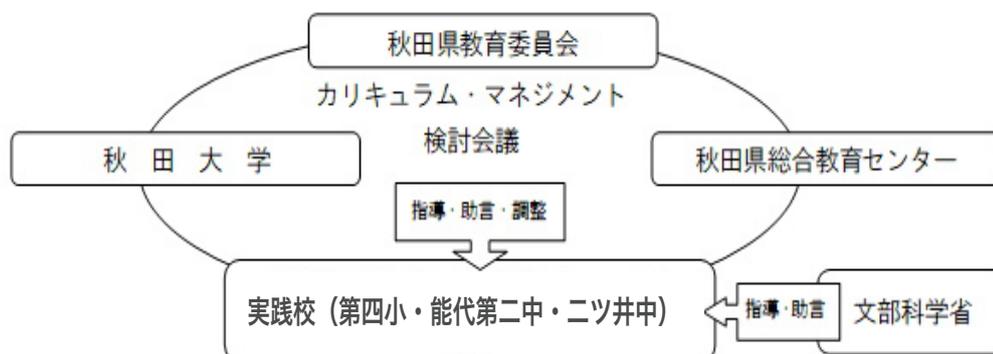
つまり、学校経営目標達成に向けて、全教職員が学校経営に参画意識をもち、児童生徒の資質・能力を育成していくことが大切です。

- ～カリキュラム・マネジメントをスタートするにあたり、学校・教職員が準備・意識しなければならないこと～
- 学校教育目標が言える。
 - 学校教育目標達成のために、育成すべき資質・能力を全教職員で洗い出し、児童生徒にも分かるように可視化する。
 - 育成すべき資質・能力をどの教科のどの単元で行うか「重点化」と「関連化」を図り、学年毎の単元配列表を作成する。
※今まで各校で行ってきた特色ある「キャリア教育」「防災教育」「ESD教育」等を核とした、教科横断的な視点を取り入れると、カリキュラム・マネジメントが機能しやすい。
 - 育成すべき資質・能力を、各指導部、学年経営目標、学級経営目標に反映させ、教職員一人一人が年間を通して意図的・計画的に、児童生徒の資質の能力の育成について意識付けを図ることができるよう、PDCAサイクルを確立する。
 - それぞれの学校行事等は、どのような資質・能力を育てるのかについて説明できる。

PDCA



取組の概要



能代市教育委員会による学校支援の取組

- ・実践校が、教育委員会等と連携しながら実践を推進
- ・実践校の取組を市内の学校に周知
- ・全ての学校でカリキュラム・マネジメント3か年計画をスタート

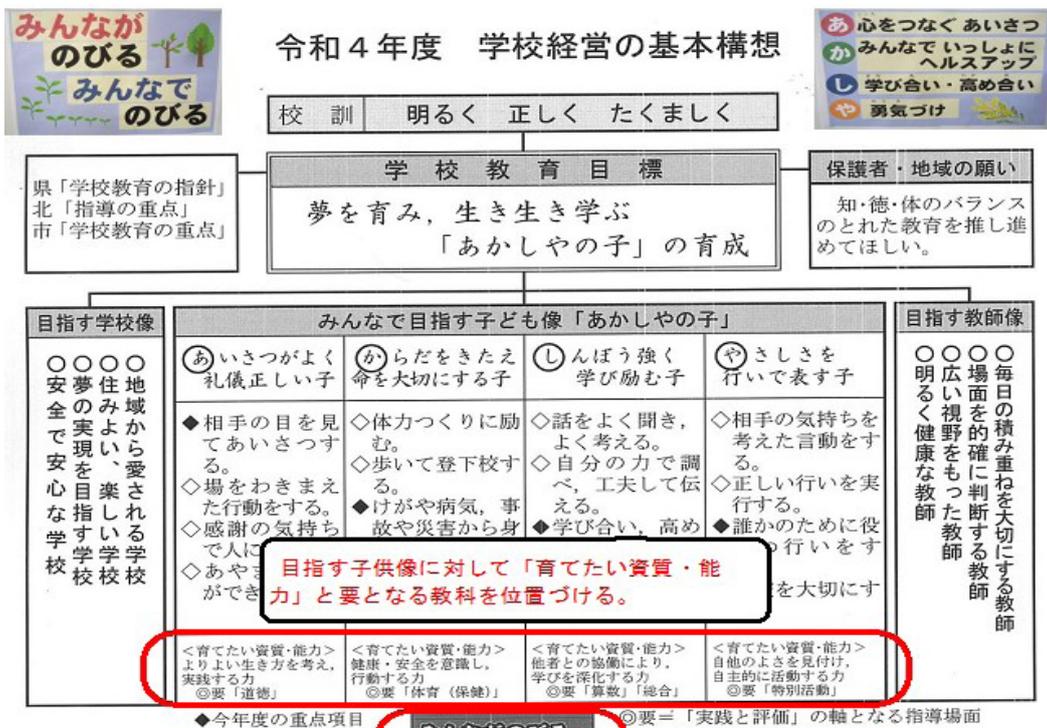
能代市立第四小学校での取組

学校経営目標の具現化を目指し、目指す児童像から「育てたい資質・能力」を設定し、前年度の反省を踏まえて重点項目を示している。各主任が、学年部や指導部の経営案に重点項目を反映させ、具体を進めることができた。また、次年度の構想に当たっては、目指す児童像につながる「育てたい資質・能力」の内容・文言の見直しと児童等に示すキーワード(手立て)の

設定を学校評価に合わせ全教職員で行ったことで、教職員の参画意識が一層高まった。

この他にも、「あきた型学校評価」を基盤として、教職員による自己評価や保護者アンケート、児童による「四小学びのアンケート」等を実施し、その結果を踏まえた年度中の成果や課題を共有し、改善等を行うなどして、一連のPDCA サイクルを構築することができた。

【学校経営の基本構想 ～ビジョンの共有～】



★今年度の合い言葉

みんながのびる みんなでのびる

経営の重点	経営の重点の中にキーワードを示す
<p>1 生徒指導の充実</p> <ul style="list-style-type: none"> ●児童にとって、「心の居場所となる学校」「絆づくりの場となる学校」を ◇具体◇ キーワード「勇気付け」＝「一人一人が元気で、勇気付ける友達・先生がいる」学校 ①温かな相互評価(教師・友だちに認められる場の設定) ②適切な自己評価(めあて・振り返りへの指導) ③学級活動や児童会活動・学校行事等で、自己有用感を高める活動・振り返りを継続する。 ・「生活安全」「交通安全」「災害安全」に係る指導を計画的に行い、「適切な判断・行動」を育てる。 ・関係機関等との連携により児童の状況を把握し、いじめ・不登校等の未然防止・即時対応に努める。 	
<p>2 学力の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ●分かる、できる、楽しい授業を構築する ◇具体◇ キーワード「学び合い・高め合い」＝「構想と準備、児童相互の対話が光る」授業 ①探求型授業の基本モデルと意識した授業・イベント ②授業を見合う会等のチーム研究の取組 ③「比較・検討」に係る教科等横断的な指導の充実 ※「発表・話し合い」の成果への気付き ・児童が安心して学習できる(間違いを大切にす)望ましい集団づくり)に努める。 ・算教科・総合的な学習の時間を軸に協働的な学びの充実を図る。～教員の資質向上に係る重点①～ 	
<p>3 体力の向上、心身の健康の保持・増進</p> <ul style="list-style-type: none"> ●望ましい運動習慣を確立し、体力の向上を図る。 ●家庭等と連携し、基本的な生活習慣の改善に努める。 ◇具体◇ キーワード みんな一緒に「ヘルス・アップ」 ①体力づくり(アスリート・部活動)の継続 ②メディア・コントロールに係る指導・啓発 	
<p>4 特別支援教育の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ●児童の実態を把握し、特別な支援を必要とする児童への指導方法を工夫する。 ●特別支援教育について、全教員で研修を進める。～教員の資質向上に係る重点②～ 	
<p>5 ふるさと教育・キャリア教育の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ●豊かな体験活動等を通して、自立的に生きるための基礎(社会性、自主性、意欲等)を育成する。 	
<p>●地域人材 施設、関係機関、幼児・小中特別支援学校との連携を図り、教育活動の充実を図る。</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇具体◇ キーワード「心をつなぐ「あいさつ」＝「あいさつと健康・学びで繋がる」学校と地域 ①幼・保・小連携(交流活動等の実施) ②小・中連携(合同授業等の実施) ③地域素材・人材の活用 ④域学校協働活動として、あいさつ運動を継続し、健康づくり活動を計画・実行する。 	

能代市立二ツ井中学校での取組

年間指導計画を作成・活用することで、教科等横断的な視点で授業をつくらうとする意識が高まり、授業改善につながった。このことで、教師も生徒も各教科等における関連を見いだしたり、課題や学習内容に多面的・多角的・総合的にアプローチしたりするようになった。そして、生徒が学びのつながりを意識したことにより、知の総合化が起り始めた。

このような授業改善が、生徒の「主体的・対話的で深い学び」の実現につながり、知識及び技能に留まらず、思考力・判断力・表現力を育むことができると考えている。また、教職員だけでなく生徒と共にPDCAサイクルを確立し、「きみまちカンパニー」が目指す姿や本校の生

徒に身に付けたい力の育成につながっているかを、常に確かめながら教育活動を進めることができた。「きみまちカンパニー」を通して、地域の人的・物的資源の豊かさや学校教育に対する熱意を感じた。



成果と課題

- 学校の教育目標の具現化を目指し、目指す児童生徒像から「育てたい資質・能力」を設定し、学年部や指導部の経営案に重点項目を反映させることで、学校経営における教職員の参画意識が一層高まった。
- 学校の教育目標を実現するために、地域と連携・協働することで、地域に対する児童生徒の熱い思いや、高い志の育成につながっていくということを実感できた。
- 授業研究会が、「自分事研究会」へと大きく進化し「全員で授業づくり」に取り組むことができた。
- 実践を踏まえ、修正した年間指導計画を次年度活用することで、更なる教科等横断的な視点での授業や、様々な活動を計画的に実施していく必要がある。
- 確立したPDCAサイクルを機能させながら、持続可能な活動を目指して、更に検証・改善を図る必要がある。

- 今後も、教職員一人一人が、自校の教育課程について語る事ができる学校づくりを通して、「社会に開かれた教育課程」の実現を目指していく必要がある。

実践校の課題を踏まえ、今年度より以下のような内容でカリキュラム・マネジメント3か年計画がスタートした。

令和5年5月に開催された能代市教務・研究主任会において、手引きを持参し、実践校のカリキュラム・マネジメントを学ぶとともに、「単元配列表」の作成と活用について研修した。

年度	内容
令和5年度（1年目）	・全教科等の指導案に育てたい資質・能力及び関連する単元等を明記 ・令和4年度に実践校が作成した単元配列表を基に、各校全学年において単元配列表を作成
令和6年度（2年目）	・教務・研究主任会において、単元配列表を持ち寄り、加除・修正を実施（単元配列表のPDCA）
令和7年度（3年目）	・全教職員が学校教育目標のグランドデザインづくりに参画 ・育てたい資質・能力に沿って学年部及び各教科等の重点を設定 ・全教育活動においてPDCAサイクルの確立 ・校長会・教頭会において、カリキュラム・マネジメントについての協議の場を設置



棚倉町教育委員会

有識者からのコメント

棚倉町教育委員会では、かねて町の学校全体でキャリア教育を進めており、**キャリア教育で目指す資質・能力を育成**する観点からカリキュラム・マネジメントに取り組んできました。手引きでは、**実践をもとに、カリキュラム・マネジメントの八つの手法（資質・能力を「見える化」**し子供に意識させること、ほめるポイントを具体化すること、自分で決める自己マネジメント力を高めること、**子供の学びの姿で成果を共有し発信すること**など）を提案しています。小学校3校での具体的な実践の様子も、豊富な図や写真、様々なツールや子供の記述例など添えて分かりやすく示されており、全国の学校がカリキュラム・マネジメントのイメージをもち、取り組み方の工夫を考える上で有効な手掛かりになると思われます。

（吉富 芳正）

手引きの概要

手引きの作成意図

手引きには、社会的・職業的自立に向けて必要な基盤となる資質・能力を育成するカリキュラム・マネジメントに取り組んだ成果を八つの手法にまとめた。資質・能力を育成するために必要な取組を教育課程の編成から改善に至るまで実践レベルで構成し、本町の教職員全てが日常的に活用できるよう配慮した。

手引きの構成

八つの手法については、次のとおり。

- 1 **意識化**・・・育てたい資質・能力は、子供に意識させ、校種をつないで育成する。
- 2 **具体化**・・・具体化した「ほめポイント」を基に教科等横断的に資質・能力を育成する。取組の本質は、些細なことでも教育活動全体を通して、関連して称賛することである。
- 3 **対話で育む**・・・「ほめポイント」を基に、教師が対話的・肯定的に関わる。大切なことは、対話を通して、否定することなく、肯定感や有用感を高めることである。
- 4 **自分で決める**・・・発達段階や教科の特性に応じて、自分で決める経験を積み重ねる。振り返りをもとに、自分を知り、目標を立て、

計画を立てることを重視し、自分で決めるように見通しをもつことが大切である。

- 5 **評価サイクル**・・・四半期（3か月）ごとに、資質・能力を評価する。
- 6 **レバレッジポイント**・・・「子供の学びの姿」で保護者や地域と共有する。カリキュラム・マネジメントにおいて、「子供の学びの姿」で成果を発信し共有すれば、教育課程の編成、実施、評価、改善の全てに良い影響を与える。
- 7 **個人シート**・・・各種調査等の結果をつながりの中で活用し、多面的に個を捉える。子供のよさや成長はつながっている。そのつながりを把握する。
- 8 **共有化**・・・「子供の学びの姿」をあらゆる機会を用いて共有し、資質・能力の向上につながる。子供の学びの姿を「日常の指導」「三者面談」「通知表の所見」「指導要録の記入」などあらゆる機会に活用することで、教師の負担軽減にもつながる。

これらの八つの手法には、全て「キャリア・パスポート」が重要な役目を果たしている。それらを用いて「教科等横断的な視点」「PDCA

サイクルの確立」「人的・物的資源の活用」の三つの局面からアプローチすることで、資質・能力が育成できる。

手引きの活用

本町の教職員全てに配付し、自校の実態に合わせて取り組んでいただいている。

活用のポイントは、八つの手法を忠実に実施することではなく、学校の実態に応じて取組の本質を押さえて実践することである。

例えば、「1意識化」の本質は、「子供の過去

も現在も大切にして、子供に身に付けさせたい力を設定し、意識させること」である。「どんな力を付けるのか」ということを子供が意識しないと資質・能力は向上しない。

資質・能力の向上は、その意味で教師と子供の相互作用による協働作業なのである。

さらに、「4評価サイクル」は、2学期制や四半期制を実施することではなく、その本質は「資質・能力の評価・指導は、学期と切り離して行うことが可能である」ということである。

棚倉町教育委員会による学校支援の取組

○キャリア教育を推進するためのリーフレットの作成と配付

人事異動で新たに本町に赴任した教職員に向けて、棚倉町の10年間のキャリア教育の実践をもとに、「初めて棚倉町でキャリア教育を推進する皆さんへ」というリーフレットを作成した。

これは、キャリア教育の本質を「つなぐ」「自分で決める」「対話による肯定感と有用感の育成」「課題解決型の体験活動」「肯定的な関わり」の観点から授業実践に即して分かりやすく解説したものである。

○校長・園長研修会の実施

キャリア教育をより深く理解していただくために、町立小中学校長、町立幼稚園長を対象とした研修会を年に10回実施している。講話の内容によっては、各校園教頭や研修主任など希望する教師もオンラインで聴講できるようにしている。

○キャリア教育シンポジウムの実施

夏季休業中に町内全ての教職員を対象として、キャリア教育シンポジウムを実施し、各学校の取組について講師による指導・助言を受けることができるようにしている。

○学力向上推進委員会各部会の実施

キャリア教育と学力向上を一体的に捉え、「キャリア教育推進(各校教頭)」「探究学習づくり(各校総合的な学習の時間主任)」「学びの基盤づくり(各校研修主任)」「ICT推進(各校情報担当主任)」の4部会をオンラインで定期的に開催している。

令和5年度版リーフレット

棚倉町で初めて
キャリア教育
を推進する皆さんへ

棚倉町のキャリア教育をご理解いただけるように
実践事項を解説しました。
キャリア教育の本質は、極めて分かりやすく
まとめると、以下の5点に集約されます

- 1 今の学びを将来につなぐとともに、保育園から高等学校まで学習指導するつなぐことで社会的・職業的自立のための資質・能力を育成する教育です。
つなぐ
- 2 人生のすべてに係る教育であり、「自分は社会の中でどんな役割を果たし、どう生きていくか」を、日常的に自問自答(自分で考え決め)させていく教育です。
自分で考え決める
- 3 自己の肯定感と有用感、他者との対話で得られるものであるため、教師、保護者、地域社会の人々が対話的に関わる必要がある教育です。
対話で育む
- 4 自己のキャリア形成には、体験が不可欠であるので、課題解決型の体験活動を通して自己マネジメントサイクル(RVPDCA)を意識させ活用させる教育です。
課題解決型
- 5 人間は、今までの自分を基にこれからの自分を社会的に構成していく存在であると見なし、他者が肯定的に関わる必要がある教育です。
肯定的に関わる

社会的・職業的自立に向けて必要な基礎となる資質や能力を身に付けていくことができるよう、特別活動を要として各教科等の特質に応じて、キャリア教育の実施を促すこと
【学習指導要領1章第4の1の(3)】

棚倉町教育委員会

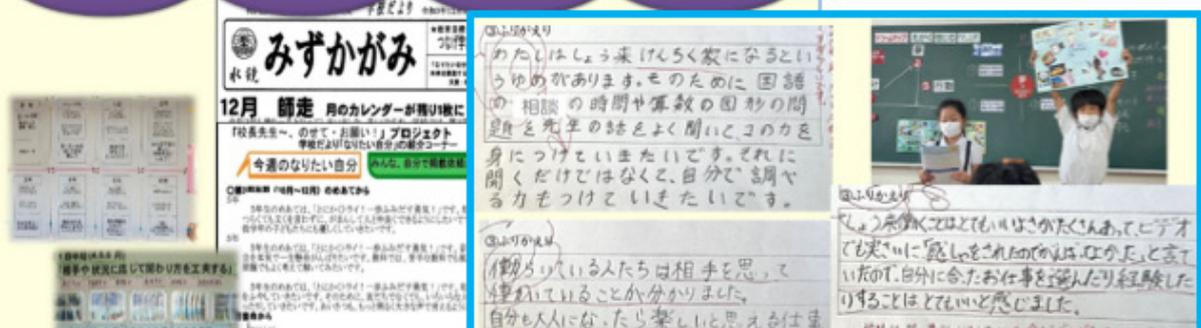
現代的な諸課題に対応するための資質・能力の育成に向けた研究
棚倉小学校

育てたい資質・能力を「ほめポイント」の4つの化(見える化、共有化、意識化、強化)と四半期ごとにPDCAサイクルを回して資質・能力を育成することを連動させて指導した。そして、「キャリア・パスポート」や学習計画表において「ほめポイント」をもとにした対話的な関わりを推進し、児童と教師だけでなく、家庭や地域との共有も進められた。
これらのことにより、児童のキャリアの4能力、そして学力の向上につながった。また、カリキュラム・マネジメントの視点で四半期ごとにPDCAサイクルを回すことから、「キャリア・パスポート」の通知表へのリンクによる教職員の多忙化解消に取り組み、働き方改革につながった。

ほめポイント(育てたい資質・能力)の4つの「化」

見える化 共有化 意識化 強化

日常の実践を子どもの姿で指導要録記入までつなぐ。



2 児童の学びの姿 ～6学年 第2四半期の取組～

自己理解・自己管理能力
楽しみを生かし、困難な課題に対しても、自己管理することができる

四半期のはじめ

学年テーマ	発揮しよう!自分の力!		
月	7	8	9
行事		修学旅行	チャレキッズ
学習づくり	ルールのお守り(学習管理) 1年生のお手伝い 朝寝番		
教科			体育科 「フライングフットボール」
特別活動	学校活動 「男子と女子、力を合わせて」		学校活動 「自分の役割って何だろう」
生活科 総合			
道徳科		道徳科 「いらなくなったきまわり」	

第6学年 第2四半期キャリア教育関連表

育てたい資質・能力 自己理解・自己管理能力

目指す姿 今までの様々な経験を生かしながら、目標を立てて、自己管理することができる

四半期のおわり

このように四半期ごとに実践をまとめ、構内に掲示して、共有しています。

「男子と女子、力を合わせて」

道徳科 「いらなくなったきまわり」

棚倉町立社川小学校での取組

学校の教育目標の設定及び 実現に向けた研究

- キャリア教育の視点から設定した教育目標「自立の気風（自ら学ぶ・共に学ぶ・真似て学ぶ）」をもとに、評価（各種調査結果）を活用してPDCAサイクルを回すシステム（評価から回すPDCAサイクル）を構築した。さらに、評価サイクルと学校運営協議会を連動させ、教育活動の実施に必要な人的・物的資源を効果的に組み合わせながら活用す

るカリキュラム・マネジメントに取り組み、児童の「きく力」（聞く・聴く・訊く）を高めた。

- 取組を幼小連携、小中連携に広げていく。



棚倉町立社川小学校令和5年度の取組

棚倉町立高野小学校での取組

学習の基盤となる資質・能力の 育成に向けた研究

- 少子化による課題を克服するためにICTを最大限に利用し、育てたい資質・能力と「情報活用能力」とを関連付けて育成し、ICTや地域の人的・物的資源の活用による「個別最適化」と「協働的な学び」の両立などを目指すカリキュラム・マネジメントの在り

方を明らかにした。

- 取組の負担を減らして質の向上を維持する。



棚倉町立高野小学校令和5年度の取組

棚倉町立棚倉小学校での取組

現代的な諸課題に対応するための資質・能力の 育成に向けた研究

- 育てたい資質・能力を「ほめポイント」の四つの「化」（見える化、共有化、意識化、強化）と四半期ごとにPDCAサイクルを回して資質・能力を育成することを連動させて指導した。そして、「キャリア・パスポート」や学習計画表において「ほめポイント」を基に対話的な関わりを推進し、児童と教師、

家庭や地域との共有も進められた。

- 効果のあった手法を各教科の見方・考え方を育むためにも活用する。



棚倉町立棚倉小学校令和5年度の取組



信州大学

有識者からのコメント

信州大学と県内の教育委員会、教育センター、学校が連携して手引きと**研修プログラムの開発**に取り組んだ事例です。手引きは「理論編」と「演習編」の2部構成です。「演習編」は「考えよう」・「作ろう」・「行おう」の三つを柱に、学校の教育目標の具現、カリキュラムマップの作成、主体的・対話的で深い学びの実現に向けた授業改善のポイントや参考事例をもってまとめられています。また、手引きは研修講座・研修プログラムの開発とセットになっています。長野市教育センターでは、手引きを活用した講義と実践校の報告とを連動させた演習を取り入れた講座を開設しています。さらに、大学での教職実践演習に学生と教師が手引きを活用しながら議論する場を設けています。**養成から研修まで**を取めた手引きです。(天笠 茂)

手引きの概要

手引きは、集合研修・校内におけるOJT研修のどちらでも活用しやすいように、以下に示す目次のように3部構成にし、学校や教師の実態に合わせ学べるようにした。

1. 目次

I. カリキュラム・マネジメントのねらい

- 1 学校教育目標と教育課程の編成について
- 2 子供たちの資質・能力と教育課程の編成について
- 3 地域社会との連携による教育課程の編成とは

II. カリキュラム・マネジメント～三つの側面～

- 1 教科等横断的な視点からのアプローチ
- 2 教育活動におけるPDCAサイクルの確立からのアプローチ
- 3 人的・物的資源の効果的活用の観点からのアプローチ

III. 具体例で考えるカリキュラム・マネジメント

- 1 学校の教育目標の具現に向けて、全職員で取り組みのあり方を考えよう

- ① 学校教育目標の具現に向けて、必要人的・物的資源等を確認しよう
- ② グランドデザインを作ってみよう
- ③ 学校教育目標と学年経営・学級経営・教科運営との関係と、自らの関わりを確認しよう

2 教育課程を考えよう（カリキュラムマップを作ろう）

- ① 「単元配列表」を作成しよう
- ② (1) 総合的な学習の時間（生活科）を中核として、教科等とのつながりを考える。
(2) 情報活用能力の育成を中核として、教科等とのつながりを考える（小学校）
(3) 情報活用能力の育成を中核として、教科等とのつながりを考える（中学校）
- ③ 「単元配列表」をシンプルにして、「どのようにつなぐか」を検討しよう。

3 主体的・対話的で深い学びの実現に向けた授業改善を行おう

- ① 「主体的な学び」を具体的にイメージしましょう。
- ② 「対話的な学び」を具体的にイメージしましょう。

- ③ 「深い学び」を具体的にイメージしましょう。
- ④ 授業分析から「主体的・対話的で深い学び」について考えよう。
- ⑤ 【事例紹介】地域素材を活用した教材開発（地域との連携や協働を含む）
- ⑥ 【事例紹介】多様な教育方法を活用し、教科間の関連を意識した授業設計（ICTの活用①）
- ⑦ 【事例紹介】多様な教育方法を活用し、教科間の関連を意識した授業設計（ICTの活用②）

内容のⅠとⅡは、理論的な内容の研修用に構成した。教師個々が具体を通してカリキュラム・マネジメントとは何かを考えられように、内容によってはチェックシート等を活用した話し合いなどの活動場面も組み込んだ。内容のⅢは、集合研修での活用を想定し、事例研究を通してカリキュラム・マネジメントの視点を意識化するための演習の手引きとして構成した。

2. 集合研修でのハンドブックの活用について

教職員個々のカリキュラム・マネジメントに関わる課題意識を明確にするためには、まず、Ⅰの4ページ「カリキュラム・マネジメントの自己評価にチャレンジ!」から始めることが有効である。

次に、3ページの自校の「グランドデザインをチェック」を行うことで、自分がどの程度学校運営と関わっているかを確認することができる。チェックした内容を基に、小グループで情報交換をすることで、自己のキャリアアップへの意欲化を図ることができる。

Ⅲの演習では、33ページのワーク1「学校教育目標の具現に向けて、必要な人的・物的資源等を確認しよう」に各校の様子を書き込み、小グループで情報交換し議論することを通して、学校運営は教職員全員で関わることの重

さを認識することができる。さらに、カリキュラム・マネジメントの視点に立つと、教育課程は教職員全員で地域社会と協力して創造していくことが基本だということに気付くことができる。

44ページ以降の事例については、授業者はどのような教育観に立ってこの実践を展開したのかを小グループで議論することで、「あの先生の授業だから」と授業者の特定性に帰属させてしまいがちな授業研究から、自己の実践にどのように結び付けていくかという継承性の学びへと授業研究の視点を転換するきっかけに活用することができる。

3. OJT 研修の場での活用について

ⅠとⅡの「理論編」については、独立行政法人教職員支援機構（NITS）の解説ビデオ等も活用しながら、教師各自が具体をイメージしながら学べるように構成してある。さらに、必要に応じて集合研修に参加した教師が校内研修会等で解説することで、カリキュラム・マネジメントの内容理解の促進を図ることができるように作業ページ等を織り込んだ。特にⅡの18ページ「育てたい力（資質・能力）を確認してみよう」等のワークシートを活用した演習を充実させることが、カリキュラム・マネジメントを意識するきっかけになる。

また、ICT活用については、Ⅲの38・39ページの情報活用能力の育成に関わるワークを、学年や教科単位での研修として行うことも効果的である。



OJT 型授業改善プログラム報告書

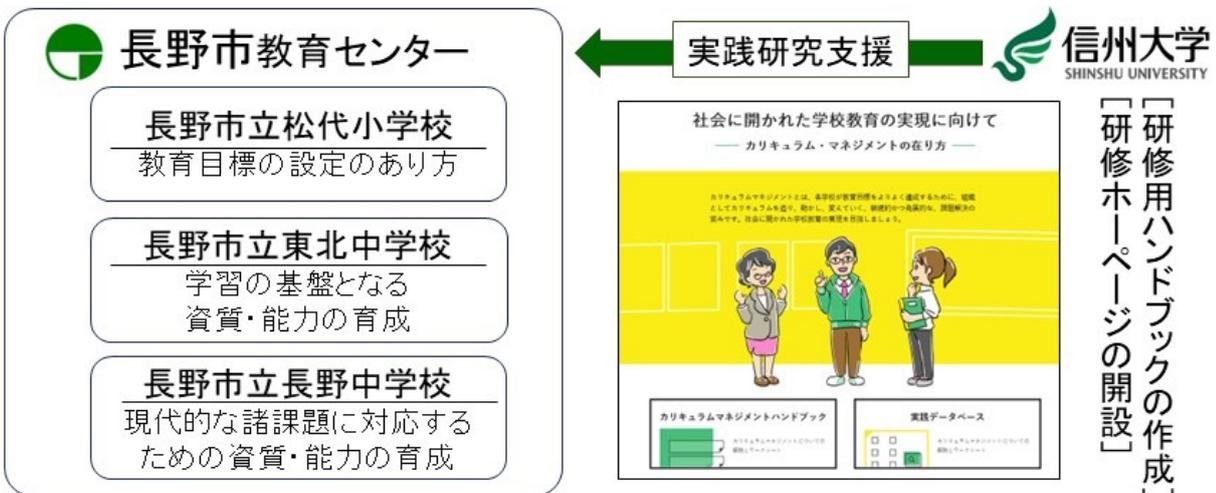
教科等横断的な授業の実践化に向けた 研修プログラムの開発

グランドデザイン OJT 研修 ICT 活用 教科等横断的な授業 地域素材

取組の目的

- ・カリキュラム・マネジメント能力の向上を目指し、OJT 研修用のハンドブックを作成する。

取組の概要



成果と課題

<成果>

- グランドデザインは、日々の教育実践によるPDCAサイクルによって適宜変更していくことで、教育効果を上げていくものという意識が醸成され、全教職員で作り上げていくという意識変革ができた。
- 地域素材の教材化が充実し、教科学習と総合的な学習の時間との連動性も意識され、教育内容が充実したとともに、地域と学校との関わりも強化された。

<課題>

- 校長の異動に伴い学校運営方針が大きく変わった際の教育実践の継続性と、新体制への移行が課題として見られた。
- 地域素材を活用した教育実践は、教師個人の資質・能力への依存度が高く、依然として個の業績に留まってしまう傾向が否めない。
- 教育課程の編成に当たって、依然として教科書の内容配列ベースの各教科の年間授業計画が主流で、総合的な学習の時間は独立した編成が行われている学校が多く、ハンドブックを活用したカリキュラム・マネジメントに関わる恒常的なOJT研修の充実が必要である。

【グランドデザインをチェック】

	学校全体での取り組みは？	私の取り組みは？
基礎学力の定着		
子どもたちの実態や地域の特徴を生かした学習		
主体的で協働的な深い学び		
個別最適な学び		
ICTを活用した学び		

※日々の教育実践のプロセスで、どのようにカリキュラムをマネジメントしカリキュラムでマネジメントするか

教職員が変わる
子供が変わる
学校が変わる

- 3 -

自校の現状分析と課題把握

学校名	児童生徒数	教職員数	氏名
約	名	名	名
1. SWOT分析			
内部環境		外部環境	
グ ラ ン ド デ ザ イ ン			
マ イ ナ ス シ ン グ			
2. 自校のよさや改善策			

- 47 -

カリキュラム・マネジメント構築型	学校名	作成者
本校の現状	読み	
育みたい資質・能力、目指す姿		
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> 主体的な関与 カリキュラム・マネジメント3つの観点から </div>		
<div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> <div style="width: 30%; background-color: #e0e0e0; padding: 5px;"> <p>教科書に準拠した単元のアプリ 「総合的な学習の時間」(教材)は半端なもので、可能な限りこの枠組みで教材作成。</p> </div> <div style="width: 30%; background-color: #e0e0e0; padding: 5px;"> <p>PDCAサイクルの構築から のアプリ(特にPDCAの の構築あり)</p> </div> <div style="width: 30%; background-color: #e0e0e0; padding: 5px;"> <p>人の・他の教育者(他校の教 師の協働も含め)の活用(活用 の活用)による実践の 実践</p> </div> </div> <p>ここにあるように、右側を色分けし読み取り、この画面に貼ります。 右側は必ず貼ります。縦向きに貼り、自由にレイアウトして 変更してください。</p>		

- 48 -



京都市教育委員会

有識者からのコメント

前半の理論編、後半の3校（小学校、中学校、義務教育学校）の実践編ともに充実した内容です。3校とも、「**校内体制の見直し**」「年間計画の構築」「具体的な実践・検証の方法」「**児童生徒の変容の見取り**」を視点にしたマネジメントサイクルの手法」「**働き方改革**につなげる仕組みづくり」を明確にしながら、プロセスを重視した実践研究が進められました。令和元年度から2年度にかけての実践であるため、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を受けましたが、各校とも、学校の教育目標を共創し、チームとなって取り組み、成果を上げました。キーパーソンが果たした役割や動き、感想等も掲載されており、様々な立場からカリキュラム・マネジメントを考えることができます。各校で開発された資料も充実しています。じっくり読んでいただきたい手引きです。なお、京都市立葵小学校は令和4～5年度の独立行政法人教職員支援機構（NITS）の「カリキュラム・マネジメント研修」の事例発表を行いました。

（田村 知子）

手引きの概要

本市では、学習指導要領の趣旨の実現を図るため、平成30年度から、全市立小学校・中学校・義務教育学校でカリキュラム・マネジメントの確立に向けて、学校の教育目標における育成を目指す資質・能力の見直し、教科等横断の関連のある「単元配列表」の作成など、各学校において全教職員の共通理解の下、取組を進めている。令和元年度・令和2年度に文部科学省「これからの時代に求められる資質・能力を育むためのカリキュラム・マネジメントの在り方に関する調査研究」の指定を受け、その成果物として作成した「カリキュラム・マネジメント実践報告書」は、研究指定校3校の実践研究や成果・課題等について、プロセスとその手順を大切にしながら、時系列にまとめた手引きとして、各学校のカリキュラム・マネジメントの更なる充実に資する目的で作成した。総論の後、3校の実践について右のような章立てで紹介し、知りたい情報がすぐに見付けられる構成とした。

1 はじめに

カリキュラム・マネジメントをどのように捉え、どの側面からアプローチしたか。カリキュラム・マネジメントを行う目的や意味。

2 課題の把握及び学校教育目標（育成を目指す資質・能力）の見直し

課題をどのように把握し、育成を目指す資質・能力を設定したか。見直しに当たっての困りや気づきとその解決方法。

3 学校体制の再構築

推進するための学校体制の工夫。全ての教職員が当事者意識をもつまでのプロセスやその取組等について。見直しに当たっての困りや気づきとその解決方法。キーパーソン（校長、教頭、教務主任等）が果たしたそれぞれの役割や動き。

4 カリキュラム・マネジメントの三つの視点を踏まえた実践の具体例

実践の具体例を三つの視点に分類して掲載。取り組む中で見えてきたもの。

5 成果と課題

2年間の取組の成果と課題。

6 おわりに

2年間のスケジュール等。

7 編集後記的な自由記述

キーパーソン（校長、教頭、教務主任等）による振り返り。

加えて、調査研究に際し、指導助言をいただいた有識者の方にも御協力いただき、カリキュラム・マネジメントの推進に当たったのポイントやこれからの学校運営に期待したいことについて御執筆いただいている。

具体的な実践事例を参照いただくことはもとより、カリキュラム・マネジメントの目的や意味を教職員間で今一度再考し、議論するきっかけにしていきたい。

京都市教育委員会による学校支援の取組

○ 調査・研究支援

検討会議を組織し指導・助言、実践3校交流会やカリキュラム・マネジメントアドバイザー（有識者）相談会の開催等。

○ カリキュラム・マネジメント全市研修会

令和元年度に全小・中学校の教務主任を対象に実施。研究指定校の実践発表及び首席指導主事による講義。

○ 本市全体へ研究成果の共有

手引きの作成及び本市の全小・中学校に配布。

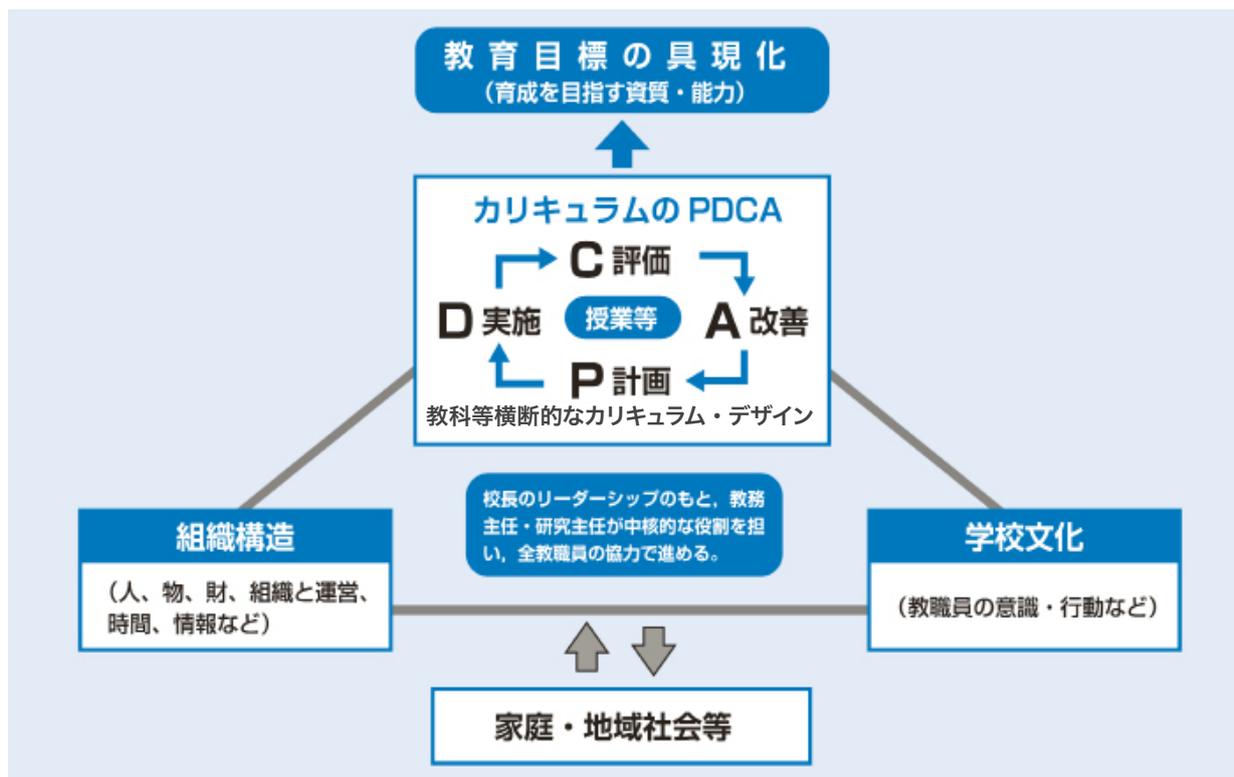
学校の教育目標の実現のための カリキュラム・マネジメント

学校の教育目標の見直し 学校体制の再構築

取組の目的

- ・学校の教育目標（育成を目指す資質・能力）の見直し。
- ・自律的・協働的な学校組織文化の構築、全ての教職員が当事者意識をもつ。

取組の概要



京都市立向島秀蓮小中学校での取組*

学校の教育目標（育成を目指す資質・能力）の見直し

学校の教育目標の設定にあたっては、具体的にどのような資質・能力を育成すればその目標を達成したと言えるのか、一丸となって取り組

むための共通イメージが必要である。そのため、「考える力」「発信する力」「コミュニケーション力」「自律的活動力」「多様性を受容する力」「折れない力」の六つを、育成を目指す資質・能力とし、学校の教育目標を具体化した。一年後、

現状把握を進め、課題の共有を行った後、全体に浸透した学校の教育目標とするために、全体で見直しに当たった。学校の教育目標達成に向け、様々な教育活動を行うことを全体で共有した。

＜成果＞

六つの資質・能力を育成することが、学校の教育目標の実現につながっているという意識が教職員の中に生まれ、自校の子供たちをどのよ

うに育てるかという俯瞰的な視点をもてるようになった。自分たちが設定した目標であると教職員が捉えることができ、その目標が自分たちの目指すべき旗印であるとの思いを強くすることができた。

*手引きから京都市立向島秀蓮小中学校の取組を一部抜粋したものです。



京都市立向島秀蓮小中学校 HP

京都市立葵小学校での取組*

自律的・協働的な学校組織文化の構築、 全ての教職員が当事者意識をもつ

学校の教育目標の具現化に向けて効果的に行動するために、集団としての意識と能力を継続的に高め、伸ばし続ける組織づくりを目指した。カリキュラム・マネジメントを学校改善の中核として位置付けるとともに、校内研修にも着目した。以前はそれぞれの係で動き、横のつながりが見えにくい状態であったが、ビジョンを全教職員で共有するとともに、学年会を中核にして取組を進めることとした。また、「対話の時間」という新たなカリキュラム作成を学校経営戦略に位置付け、対話的な学校組織風土の構築に取り組んだ。カリキュラム化に当たっては、教職員自らが真の対話を経験する必要があると考え、対話を核とした校内研修を開発した。

＜成果＞

週に一度の学年会を設定し、学習や行事の予定だけでなく、授業の仕方や児童の姿などを共有し、育成を目指す資質・能力をどのように伸ばしていくか、児童の力はどこまで伸びているかなどを共有するようにした。その際には、関連する「単元配列表」等を活用し計画と振り返りを連動させた。対話を核とした校内研修では、コミュニケーションの基盤となる、教職員が何を考え、どう行動したいと願っているかということが共有され、安心感につながり、信頼関係が生まれ、自分の思いを自然に伝え合える関係性が構築された。(表1参照)。

*手引きから京都市立葵小学校の取組を一部抜粋したものです。



京都市立葵小学校 HP

表1：対話を核とした校内研修の主な内容

1年目	＜目指すゴール＞「対話の授業のカリキュラム作成」
	第1回：職員室内で起きているリアルなテーマによる対話
	第2回：ファシリテーションスキルに特化した研修
	第3回：講師による対話の授業参観・事後研究会
2年目	＜目指すゴール＞「業務効率と教育の質の両立」
	第1回：職員室内で起きているリアルなテーマによる対話
	第2回：自分の判断軸を立てる
	第3回：組織の判断軸を立てる
	第4回：働き方を見直す



大阪府教育委員会

有識者からのコメント

大阪府教育委員会が作成した手引き（令和元・2年度版、令和3・4年度版）では府内の多くの調査研究実践校の成果を踏まえ、小学校や中学校におけるカリキュラム・マネジメントの推進の**具体的な道筋**が示されています。とくに手引きの第1章に記載された「カリキュラム・マネジメント Q&A インデックス」では、カリキュラム・マネジメントを推進する**現場の教師の実感ベース**で、取組の個別的な内容（「単元配列表」の整理や地域人材の活用など）に対する疑問や効果などが丁寧に描かれています。各実践校の事例も、「**Why**」「**How**」「**Change**」の三つの視点から共通に整理されており、カリキュラム・マネジメントの推進の状況が端的に分かるようになっています。

（赤沢 早人）

手引きの概要

学習指導要領の確実な実施のためには、各学校においてカリキュラム・マネジメントの実現が不可欠である。そのため、令和元年度からの2年間、及び令和3年度からの2年間でそれぞれ「大阪府カリキュラム・マネジメント調査研究事業」として、カリキュラム・マネジメントの実現のために重視すべき観点ごとに項目を立て、調査研究校において実践研究を進めた。

各調査研究校における事例や参考資料等を、大阪府教育委員会が手引きとしてとりまとめた。教職員がカリキュラム・マネジメントの意義を理解し、その効果を実感しながら、学校全体で組織的に取組を進めることを目指し、以下に示す構成で作成した。

なお、この手引きは、紙媒体では配付せず、府HP上にPDFデータで示すことにより、一人一台端末等を活用して、いつでもアクセスできるものとなるようにした。また、参考資料については、二次元コードを記載し、すぐにダウンロードできるようにしている。

手引きの編集に当たっては、各校が提出した原稿データを府教育庁担当者が手引き全体の統一感が出るようデザインした。

「カリキュラム・マネジメントの手引き」の構成

第1章 カリキュラム・マネジメントを知ろう

カリキュラム・マネジメントを学校全体で組織的に進めるために、まず、その根拠や意義を理解しておく必要があると考え、学校にとって課題となっていること、必要とされていることが明確になるような構成にした。

○カリキュラム・マネジメント Yes/No チャート

矢印に沿って読み進めると、読者が必要な情報にいち早く辿り着くことができるチャートを提示した。

○カリキュラム・マネジメントあるある （令和3・4年度版）

令和4年度に実施した大阪府カリキュラム・マネジメント Web フォーラムにおいて、大阪教育大学の田村知子教授に作成いただいた資料を参考に作成した。「カリキュラム・マネジメントをしなければならない」や「カリキュラム・マネジメントは難しそう（分からない）」といったありがちな疑問に対して答えるページとして

作成した。

○“カリキュラム・マネジメント”って何だろう？

学習指導要領総則に示された定義や、カリキュラム・マネジメントの“三つの側面”、学校全体としての教育活動の質の向上や授業改善に向けたPDCAサイクルなど、カリキュラム・マネジメントの実現に向けて必要な基本的事項について解説した。

○カリキュラム・マネジメントQ&Aインデックス

調査研究校が実践を進めるに当たって、苦勞したことや実感したことについて、Q&A形式で作成した。Q&Aの中で触れられている取組内容の詳細について、第2章の該当する学校とリンクさせることにより、さらに理解が深まるような構成とした。

第2章 カリキュラム・マネジメントの実現に向けた実践事例とその工夫について

第2章では、カリキュラム・マネジメントの

“三つの側面”に沿って実践された取組を、調査研究校ごとにまとめ、読者が自校の実態や課題に合った取組の参考とすることを目指した。

各調査研究校のトップページには、「Whyなぜ取組を進める必要があったのか（実態・背景）」、「Howどのように取組を進めたか（取組の概要）」、「Changeどのように変容したか（学校・保護者・地域等）」の三つを箇条書きで示し、その学校でカリキュラム・マネジメントを進める必要性とその成果などを簡潔にまとめた。また、本文中では、市町教育委員会による調査研究校への支援についても Topics として示している。

第3章 カリキュラム・マネジメントの実現のための参考資料集

第2章で紹介した各校の作成資料を、ジャンルごとに分類してダウンロードできるようにした。「計画(Plan)」、「授業(Do)」、「評価(Check)」、「情報共有・発信(Action)」に関する参考資料をそれぞれ項目ごとに掲載している。

大阪府教育委員会による学校支援の取組

○ カリキュラム・マネジメント検討会議の開催

年間2回（8月、10月）実施し、調査研究校の担当者及び市町教育委員会指導主事が参加して、各校の実践報告や手引きの活用、普及及び作成に向けた検討などを行った。

○ 学校訪問を通じた指導助言

○ Web フォーラムの開催

各調査研究校の令和3・4年度の取組についての実践発表及び大阪教育大学の田村知子教授との対談を Web 会議でリアルタイム配信し、後日、収録したものをオンデマンド配信し、広く府域に情報を共有した。

○ 大阪府カリキュラム・マネジメント調査研究事業

調査研究校（小学校3校、中学校1校）を指定し、府域全体で活用可能な事例となるように、令和2年度末に作成した手引きの内容をもとにした研究を進めた。

実践校における取組：忠岡町立東忠岡小学校

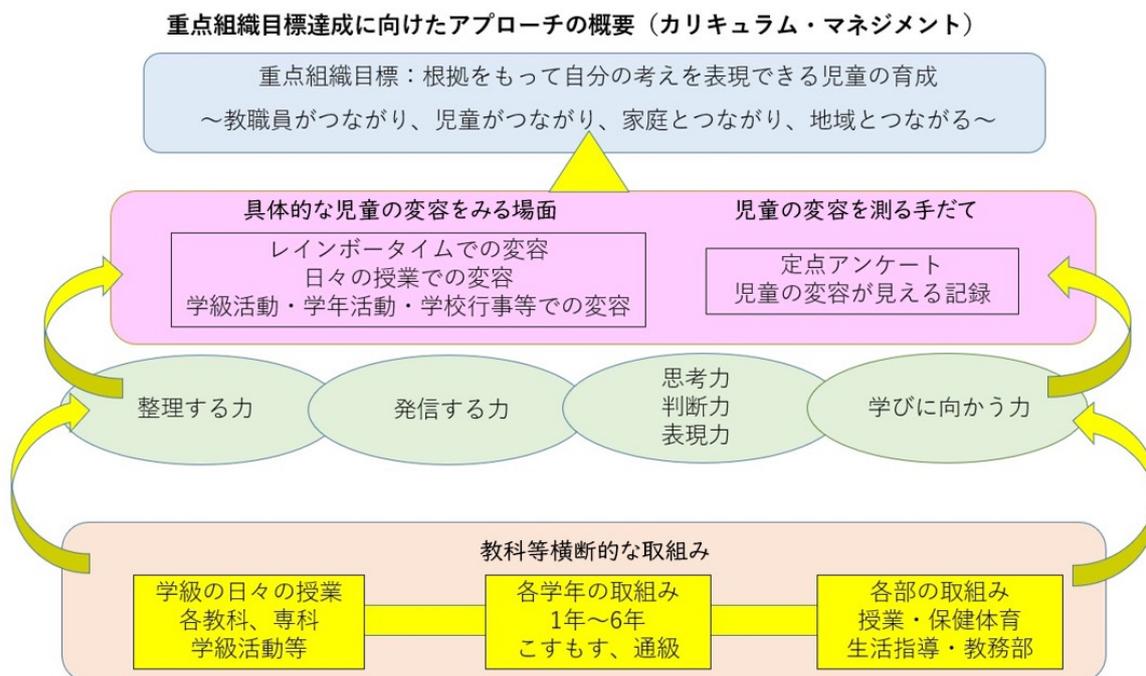
根拠をもって自分の考えを表現できる児童の育成
 ～教職員がつながり、児童がつながり、
 家庭とつながり、地域とつながる～

年間計画の見直し 児童・教師の変容 ICTの活用
 縦割り活動 見える化 つながり

取組の目的

- ・ PDCA サイクルを通じた年間計画の見直し。
- ・ 学年、部会、教科を超えて授業や取組を系統的につなげる。

取組の概要



本校がカリキュラム・マネジメントに取り組んだ背景として、

1. 児童の表現する力が伸びない（全国学力・学習状況調査等による）。
2. これまで教職員がそれぞれの持ち場で取組を進めていたが、つながりを持ち、系統的に取り組む実践が少ない。
3. 一人一台端末をどのように使っていくのかを研究する必要がある。



これら3点の改善を図る必要があった。そのためカリキュラム・マネジメントに学校全体

で取り組み、児童の課題に正対していきたいと考えた。

令和3年度の代表的な取組として、職員室後ろの掲示板に、ICTを活用してよかった点などを書き出して、いつでも誰でも、付箋紙に記入して貼れるように「ICT活用掲示板」を設置した（前項写真）。

令和3年度の取組の反省として、

1. 教科、部、学年をつなげる取組を日々の授業にいかに関与させるか。
2. PDCAサイクルのCAに係る時間をいかに効果的に作ることができるか。

という課題が浮かび上がった。

そこで、目標達成に向けて、アプローチの方法や、取組内容、つながりについて令和4年度の取組内容を見直した。まずは、年間計画を見直すことから始め、以下のように取組を改善した。

令和4年度の主な取組(具体的な内容は後述)

- ・学年別「まなびプラン」の設定・公開
- ・取組報告の共有「まなびレポート」の見える化
各学年の取組を、教職員や児童、保護者等へ共有・発信できるよう、「まなびボード」を設置し、そこへ各月の取組「まなびレポート」を掲示し紹介した。
- ・縦割り活動「レインボータイム」の設置
クリーン大作戦や音楽会、運動会等、レインボー班で学校行事などの特別活動に位置付けて活動を進めた。
- ・校内研究授業と事後検討会の活性化
- ・家庭学習チャレンジ週間を通じた家庭との情報交流 など

成果と課題

<成果>

この2年間の取組の成果としては、まず、「つながり」をテーマに取組を進めた結果、児童同士が同学年・異学年を問わずつながりをもてる場面を増やすことができた。学級内でも、ペアやグループ等のつながりを深める点を意識することができた。

また、情報共有の在り方を工夫することで、教職員の指導の方向性を一致させ、経験年数を問わず同じ方向を向いた指導が可能になった。さらに、児童が表現できる場を増やしたことも成果の一つと言える。

<課題>

この研究を通して、「児童が安心して表現できる集団づくり」ができていたかという点が、反省点として挙げられた。

解決するための手立てとしては、

1. 自己肯定感と自己有用感を育む方法の工夫。
 2. 互いに認め合い、支え合える集団づくりの改善。
 3. 自己決定の場を提供する授業づくりの継続。
 4. 安全・安心な「居場所づくり」に配慮した授業改善。
- の4点が挙げられる。

今回、これらの取組の実践を進めたことで、カリキュラムを俯瞰的に見直すきっかけとなった。そして、全ての教育活動はつながっているということ、そのつながりの中で、全ての児童に関わっていくことが大切であるということをも全教職員で再認識することができた。

(1) 学年別「まなびプラン」の設定・公開、 取組報告の共有「まなびレポート」の見える化

1年間をⅠ～Ⅳ期に分けた、各学年による「まなびプラン」シートを作成した。なるべく短いスパンでPDCAサイクルを実施し、端的に評価してすぐ次の実践へつなげていくというサイクルを定着させた。全学年の「まなびプラン」は校内の共有フォルダでいつでも見ることができるようになっている。長期休暇には全学年や各部会から集まった「まなびプラン」をもとに教職員全体で検討・協議する機会も設け、今後の見通しをもつための教職員間交流は大変有効であった。

また、各学年の取組を、教職員や児童、保護者等へ共有・発信できるよう、「まなびボード」を設置し、そこへ各月の取組「まなびレポート」を掲示し紹介した。普段授業を相互参観するゆとりがもてないが他学年の取組には興味があり、情報を交流したいと考える教職員にとってだけではなく、参観や懇談等の行事の際における保護者・地域への情報発信ツールとしても有効であった。学校・家庭・地域それぞれの「つながり」を意識するためにも意味があったと考えられる。

(2) 縦割り活動「レインボータイム」の設置

令和4年度より生活指導部主導による「レインボータイム」という縦割り班での活動を取り入れた。学級のみでは人間関係も役割も固定され、活躍の場も限定されてしまうが、縦割り班での少人数組織では、一人一人が大きな役割を担い、協力して活動することが不可欠となる。それぞれが主体となって「伝え合う」、「つながり合う」取組を設定することで、高学年はリーダーとしての役割を意識する。また、本校の研究テーマである「根拠をもって自分の考えを表現できる児童の育成」の取組として、表現力を

伸ばす面でもお手本となる効果が期待された。児童が多くの教師とつながり、新たな側面を発見し力を伸ばす試みとして効果が見られている。

クリーン大作戦や音楽会、運動会等、レインボー班で学校行事等の特別活動に位置付けて活動を進めた。立案には、生活指導部だけでなく、教務部や保健体育部など複数の部会も関わっており、教職員同士のつながりを生む場ともなっている。



大阪府忠岡町立東忠岡小学校 HP

実践校における取組：田尻町立中学校

SDGs TO TAJIRI 学校 × 地域・役場連携

地域との連携	教育委員会による支援	SDGs
社会に開かれた教育課程	社会的実践力	課題解決型の学習

取組の目的

- ・ 逆境力（壁にぶつかったとき、自分の力や他者と協力しながら乗り越えられる力）の育成。
- ・ 社会的実践力（義務教育を終え、社会に出たときに生きて働く力）の育成。

取組の概要



田尻町は保育所、幼稚園（令和5年度からこども園）、小学校、中学校が1か所ずつという環境にあり、子供たちは限定的かつ閉鎖的な人間関係の中で義務教育修了までを過ごすことになる。そういった環境も相まって子供たちは、初めての場所や相手といった環境に置かれると自分の考えや意見を伝えられないといった消極

的・受動的な姿勢がよく見られた。そういった実態から、探究学習を充実させ、付けたい力を逆境力・社会的実践力とし教職員全体で共有を図った。

これまでキャリア教育の一環で職業体験を行ってきたが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止の観点から中止となったことを受

け、新たな取組を模索する中で、SDGsの学習を行い全17の目標ごとに探究したいグループを構成し、役場の各課と連携しながら田尻町の課題解決に取り組むことで、身近な仕事や働く人と関わることができ、キャリア教育にもつながると考えたことがきっかけである。

また、令和2年度から取り組んでいるSDGsの学習を総合的な学習の時間の中心的な取組として位置付けカリキュラム・マネジメントを行うこととした。生徒に付けたい力を教職員全体で共有し、教科等横断的な視点で授業改善を図った。

中学生が、地域や役場の各課と意見を交流し、SDGsの観点から田尻町が抱える現代的な諸課題について、

1. 自分たちに今、何ができるか。
 2. 学校全体で何ができるか。
 3. 地域・役場と連携・協力して何ができるか。
- という三つの視点で解決に向けて、企画・立案・提案し、実践していった。

その際、子供たちが他者と協働しながら取組を進められるよう、町教育委員会の指導主事が、課題解決に適した役場の課や地域人材を紹介したり、町HP等で広報活動をしたりするなどのコーディネートを行った。

成果と課題

2年間、カリキュラム・マネジメントに携わってみて、これまでになかった田尻町のよさや強み、「田尻町立中学校ならでは」のよさが発見できた。

カリキュラム・マネジメントを進めるには、主担当者を校務分掌に配置することが効果的であり、主担当者を中心に、PDCAサイクルを回し続ける、動き続けることが大切であると分かった。生徒も、教職員も、地域をも巻き込んで、PDCAサイクルを意識することで、生徒の“町に対する想い”を実現していくプロセスの中で、様々な経験ができ、それが次の課題解決、次の取組へとつながっていった。

「生徒のために私たち教職員、地域の一員として、何ができるのか」「生徒にどんな力を付けさせたいか」それを常に考え、実現するために、学校が教育委員会や地域とつながることは、まさに社会に開かれた教育課程の実現と言えるのではないかと。

(生徒の感想より)

- ・SDGsの学習を通して、課題の解決や目標達成のためにいろいろと工夫しながら積極的に挑戦していくことで「やりぬく力」が付いたと思う。

(教師の感想より)

- ・総合的な学習の時間を中心に、子供のアイデアを尊重し、子供主体の授業づくりを意識していけるようになった。
- ・(役場や地域の方が)教職員とは別の立場として、生徒と向き合ってくれることが子供の成長につながった。

(1) 総合的な学習の時間を核とした

教科等横断的な視点での

カリキュラム・マネジメント

生徒に付けたい力について、総合的な学習の時間のみで育成を目指すのではなく、それぞれの教科担当教師が教科の見方・考え方を働かせながら、各教科の学習と総合的な学習の時間の取組のつながりを意識した。生徒が取り組みたいテーマについてプレゼンテーションをし、各教科の担当教師が、それぞれの教科の見方・考え方をもとに、コメントやアドバイスをした。生徒は、教師からのアドバイスを受けて、その後の活動の計画につなげることができた。

(2) 課題設定・企画の実現から生まれた

好循環のサイクル

<課題の設定>

SDGsのグローバルな目標から田尻町の課題に焦点化し、子供たちが感じる田尻町の課題を各グループが設定した。

<企画・提案>

各グループで「1. 自分たちに今、何ができるか」、「2. 学校全体で何ができるか」、「3. 地域・役場と連携・協力して何ができるか」という視点から解決策を連携する方々に提案する。

<実現>

解決策を提案して終わるのではなく、実際に行動していくことが重要であると考え、各グループが実現に向けて行動に移していった。自分たちの思いが現実のこととなるという成就感から、地域社会づくりに向けて主体的に社会参画することができた。

生徒が学習を進める上で、これまで地域の方々から温かく見守られてきたという思いが根底にある。それを起点に、自分たちに何かできることはないかという発想に至り、役場や地域

の方と協力しながら、企画・提案を繰り返すことで実現することができている。それが大きな達成感を生み、新たな思いが育まれるという好循環のサイクル（前項の取組の概要を参照）を生み出すことができた。

(3) 町教育委員会による支援

～子供たちの課題意識から

学校と役場・地域をつなげる～

子供たちが他者と協働しながら取組を進められるよう、町教育委員会の指導主事が、課題解決に適した役場の課や地域人材を紹介し、より活発に議論ができるようコーディネートを行った。

生徒に付けたい力・目指す子供像を地域へ発信・共有することで、地域を巻き込んで取組を進める意義を理解してもらった。教職員と役場・地域の方とのミーティングを企画し、またHPや町広報誌で今回の取組の進捗や成果を随時発信するようにした。



大阪府田尻町立中学校
HP



広報 たじり
2022年11月号
p.12に掲載



大阪教育大学

有識者からのコメント

本手引きの特長は、**附属学校と大学の研究者の連携**によってまとめられたところにあります。

第1章では、**カリキュラム・マネジメントの基本理論やコンセプト**について研究者により解説されており（例：複数のマネジメントサイクルの紹介と省察の重要性など）、カリキュラム・マネジメントの理解や推進の手掛かりとなります。第2章では、大阪教育大学附属天王寺小学校（STEAM教育）、大阪教育大学附属天王寺中学校（探究活動）、大阪教育大学附属池田小学校（安全教育）の実践について、**研究者によるカリキュラム・マネジメントの視点からの分析**等を添えて特徴や課題がまとめられています。第3章では、3校の実践に関連する理論や事例が紹介されています。本手引きは、学校のカリキュラム・マネジメント推進への研究者の関わり方についての示唆を含むものでもあります。

（吉富 芳正）

手引きの概要

大阪教育大学には3地区のキャンパスに11校園の附属学校があり、新たな教育とカリキュラム開発にチャレンジし、実践を可能とするために、様々な取組を行っている。その取組の工夫をカリキュラム・マネジメントの視点で取り上げ、一般化できないかというのが本研究に取り組むことになった動機である。本学に研究組織を立ち上げ、研究対象として天王寺地区の附属天王寺小学校と附属天王寺中学校、池田地区の附属池田小学校を選び、それぞれの地区に学校の実践を研究する地区研究委員会を設置し、附属学校と大学の研究者が密に連携する仕組みを構築した。各地区委員会の研究成果をまとめたものが本手引きである。

本手引きは、次のようなニーズに応えた内容となる。

- ・新しい「〇〇教育」のカリキュラム開発を目指す学校関係者
- ・働き方改革を目指す学校管理職
- ・カリキュラム・マネジメントを牽引する主幹教諭・教務主任・研究主任
- ・授業改善を期する全ての教職員
- ・カリキュラム・マネジメントの実態を知りたい

たい大学生・大学院生

- ・教職大学院におけるカリキュラム・マネジメントの授業担当者

手引きは以下のような構成となっている。

第1部 カリキュラム・マネジメントにおける基本理論とコンセプト

手引きで紹介する事例やその考察などの基本概念となるカリキュラム・マネジメントを学校全体で組織的に動かす意義、考え方、方法論を紹介した。マネジメントサイクルにおける省察、組織体制・学校文化づくりとリーダーシップ、リソースの調達・活用とタイムマネジメント等が該当する。

第2部 実践・解説編（基本理念とコンセプトを活用した実践事例の特徴と課題）

附属学校3校の取組について、カリキュラム・マネジメントの観点から問い直し客観的な評価を試みることで、新たな価値を発見するとともに、そのプロセスを可視化することを目指しまとめた。カリキュラム・マネジメントが有効に働く要因を検証した。次項に各校の特徴を示す。

大阪教育大学附属天王寺小学校

STEAM教育のカリキュラム開発に取り組み、「教科」を対象とした教師の個人研究から、「教科等横断的」な実践を対象とした組織研究へと変容させるために、組織構造や学校文化の見直しに着手し、マネジメントサイクルを循環させるための条件整備を展開した点に着目した。

大阪教育大学附属池田小学校

教育課程特例校の指定を受けた特別な教育課程である「安全科」を設け、全学年を対象に安全教育プログラムを構築・実践している。当時は各学年年間35時間実施され、教科内容との重複が課題であったが、15～16時間程度に指導時間を厳選し学習内容を充実させた。

大阪教育大学附属天王寺中学校

生徒が主体的な探究活動を行う「自由研究」に長年取り組んできた。生徒は通年に近い形でゼミに所属し、指導教師の個別指導を受けながら探究する。その歴史は長く、現在に至るまで幾度となくカリキュラムの見直しがなされてきた。カリキュラム改善の重要な手法であるカリキュラム評価に迫る。

第3部 カリキュラム・マネジメントで

活用した理論と先行事例

手引きで紹介する事例を始めとして、カリキュラム・マネジメントの視点から考える学校と地域の連携・協働の在り方等、有用な理論と先行事例を紹介した。

第2部の実践・解説編では、文部科学省が提唱するカリキュラム・マネジメントの三つの側面（①教科等横断、②PDCAサイクル、③リソースの活用）に加えて、「各学校の教育課程に基づき教育活動の質の向上を図ること」「全教職員で組織的に学校の教育目標の実現を目指すこと」の5点において、実践事例を読み解く着目点を解説している。本手引きは200ページを超えるが、目次をクリックすることで、知りたい情報の該当ページに移動することができる。

附属学校は、管理職（副校長）によるガバナンスを効かせたトップダウンと、中規模校というスケールメリットを生かした教師からのボトムアップのバランスが取り易く、結果としてカリキュラム・マネジメントが円滑に遂行できたと考える。加えて、教務主任や研究主任といったミドルリーダーがその役割を果たしたこと及びカリキュラム・マネジメントを分掌として実行・評価する何らかの組織が存在していたことが、有機的な取組を可能にしたと推測する。本研究では、実践家（附属学校）と研究者（大学）で構成されたカリキュラム・マネジメント研究会のメンバーが問題意識を共有するとともに、複数の研究者が随時附属学校を訪問して調査研究活動に参画した。理論的な背景に基づき児童・生徒・教師の姿を確認しつつ、カリキュラム・マネジメントの方向性について継続的に協議する機会を設けたことが重要な意味をもつことになった。

現場の先生方を始めとする教育関係者が、様々な教育課題に立ち向かう際に、本手引きが役立つことを切に願っている。そして何より、未来を創る子供たちが、真に幸福と感ずることが出来る社会に向けての一助となることを期待している。

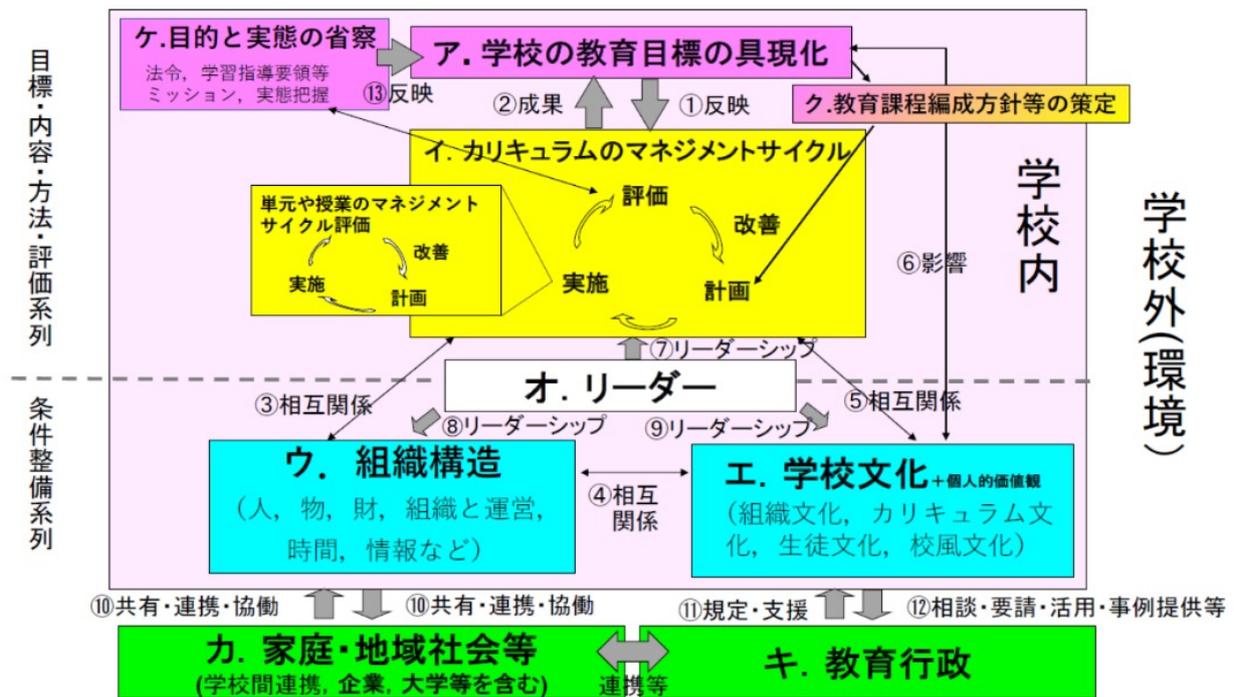
マネジメントサイクルの確立と条件環境整備を一体的に捉えたカリキュラム・マネジメント

評価における子供の参画 研究者の参画
協働的な組織文化の醸成

取組の目的

- ・カリキュラム評価を核としたマネジメントサイクルの確立。
- ・マネジメントサイクルの確立と条件環境整の一体化。

取組の概要



田村知子 (2022) カリキュラムマネジメント・モデル

大阪教育大学附属天王寺小学校での取組

～マネジメントサイクルの確立と条件環境整の一体化

一般にカリキュラム・マネジメントという言葉が浸透しつつあるものの、学校現場では、教育課程の評価、改善に終始している傾向が散見される。学校の教育目標の具現化に向かうためのカリキュラム策定には、どのような組織構造

や学校文化が求められるのかを要素として捉えないと、マネジメントサイクルは好循環しないのである。組織構造の改革を学校文化の醸成につなげ、カリキュラムのマネジメントサイクルの確立と STEAM 教育を推進することができる条件環境整備を一体的に捉えたところに特徴が

ある。「教職員一人一人が学校全体の教育活動に関しての主体者となる」ように校内研究組織の再編を行った。また、働き方改革とともに、職員室内の協働ワークスペースづくりを始めとする教職員の協働性を高める環境整備に努めながら、伝統的な教科教育における個業的な研究体制から、協働的な研究へと着手したのである。

<成果と課題>

「単元配列表」を拡大して職員室等に掲示し、単元終了時等すぐに気付き等を加筆することで、その記述を見た教職員が、当該学年チーム

に声を掛け、真意を確認したり、課題解決方を検討したりするコミュニケーションが自然的に発生した。つまりカリキュラム評価会議を待たずして、対話体験を重ねながらカリキュラムの見直しが随時展開されるなど、協働性が高まった。



大阪教育大学附属天王寺小学校の取組

大阪教育大学附属天王寺中学校での取組

～評価を核としたマネジメントサイクルの確立

マネジメントサイクルの確立に、カリキュラム評価を工夫したのが天王寺中学校である。従来、生徒は3年間で三つの研究を行っていたが、教職員がカリキュラム評価をした結果、3年間で一つの研究を深める活動へと改善された。長期にわたる探究を実践することを通して、生徒は何を学びとして認識し、あるいは困難を抱いていたのか等について生徒の自己評価の実態を評価材料としたところは特徴的である。学んだことの共通点として、①自分の生活から立ち上がった疑問を主体的に探究し、課題を解決することの大切さと、それに伴う自律的態度の獲得、②研究内容を聞き手が納得するように伝えるための論理的表現力の重要性、③継続的な探究活動によって疑問を解明する面白さと課題解決能力に関する自覚、④協働的活動に関する重要性の自覚等が示された。また、カリキュラム評価において大学研究者を招聘し、生徒への質的研究によるカリキュラム評価を行った。

<成果と課題>

様々な角度からの評価が信頼性を高め、評価を核としたマネジメントサイクルを、改善のみならず、今後のよりよい取組へと発展していくことが可能となる。また、大学研究者による調査分析により、自由研究をさらに発展させること、あるいはこのような探究活動を様々な学校へ広げていくために、本自由研究実践の課題とそれに対する提言をまとめた。例えば2割近くの低満足度群に属する生徒への支援方略の必要性を明らかにし、その支援策として、何を行って、その結果何に気付き、何を見つけたのか、探究活動における成果の可視化を提案している。



大阪教育大学附属天王寺中学校の取組



兵庫県教育委員会

有識者からのコメント

兵庫県教育委員会が作成した手引きでは、県内の三つの高等学校の実践を基に、生徒の資質・能力を育むカリキュラム・マネジメントの在り方について整理されています。**目指す生徒像**の明確化・具体化に始まり、その実現に向けての**授業改善**の在り方を示しながら、日々の指導と評価のサイクルを回すという、カリキュラム・マネジメントの基本的な形が分かりやすく示されています。各高等学校がそれぞれのミッションやビジョンをもちながら、現行の学習指導要領が求める「**社会にかれた教育課程**」の編成を実現するという「大きな課題」に対して、まずは何をすればよいかという取組の糸口を示しています。(赤沢 早人)

手引きの概要

本県では、カリキュラム・マネジメントの三つの側面を踏まえ、

・ 研究テーマ a

「学校の教育目標等（目指す生徒像や教育課程編成の重点など）の設定及び実現」

（兵庫県立姫路北高等学校）

・ 研究テーマ b

「学習の基盤となる資質・能力の育成」

（兵庫県立北条高等学校）

・ 研究テーマ c

「現代的な諸課題に対応するための資質・能力の育成」

（兵庫県立尼崎稲園高等学校）

を実践校として選定し、研究を推進した。これらの実践校での取組をまとめ、県内の各高等学校にカリキュラム・マネジメントのアプローチを伝えるために「カリキュラム・マネジメント実践事例リーフレット」を作成した。

この手引きは、教師が手に取りやすい構成になっており、カリキュラム・マネジメントにおける重要なポイントを右の五つにまとめている。カリキュラム・マネジメントで目指すポイントを右のように整理している。

- ①カリキュラムは生徒の学びの総体
- ②カリマネは負担が増える新しい取組ではない
- ③クルマの両輪としての授業改善とカリマネ
- ④カリマネの一貫としての指導と評価
- ⑤学習評価の営みはカリマネそのもの

この5点にまとめた上で実践高等学校3校がカリキュラム・マネジメントを推進するための四つのステップを示した。「生徒に身に付けて欲しい能力について、教師アンケートから始める」（兵庫県立姫路北高等学校）、「資質・能力の育成を図る教育へ転換するために年間指導計画やシラバスを見直す」（兵庫県立北条高等学校）、「甲南女子大学の村川雅弘教授を招いての研修会」（兵庫県立尼崎稲園高等学校）など、取組の第一歩を示した。

この手引きを用いて、管理職研修や、全県立高等学校の教務部長が参加する研修会及び新教育課程説明会等で、各校のカリキュラムリーダーとなるべき教師が研修するとともに、実践校による研究成果発表動画を教師専用サイトに掲載し、県下の各校でのカリキュラム・マネジメント推進を支援した。

兵庫県教育委員会による学校支援の取組

本県では、タイプの異なる高等学校3校で調査研究を推進した。①「全日制普通科単位制で、柔軟な教育課程を編成し、進路希望を叶える学校」として兵庫県立尼崎稲園高等学校を、②「地元で唯一の全日制普通科高校で、地域に愛され、信頼される学校」として兵庫県立北条高等学校を、③「県下最大の定時制高校で、こころ豊かで自立する人を育てる普通科単位制の学校」として兵庫県立姫路北高等学校を研究指定した。

研究に当たっては、有識者を加えた「兵庫県カリキュラム・マネジメント検討会議」を設置し、事業全体の計画、実施、評価、検証の指針を得るとともに、各校にも「カリキュラム・マネジメント委員会」を設置し、有識者ととも各校の状況と実態に合わせた研究を行った。

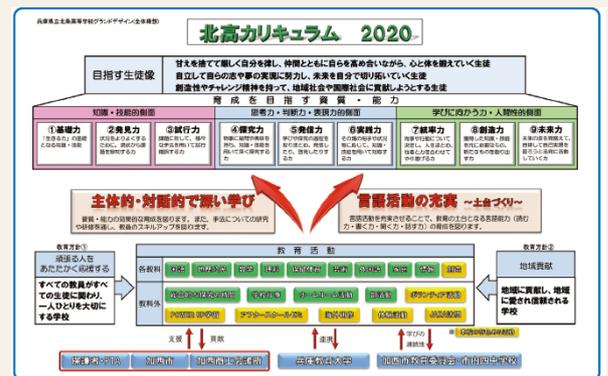
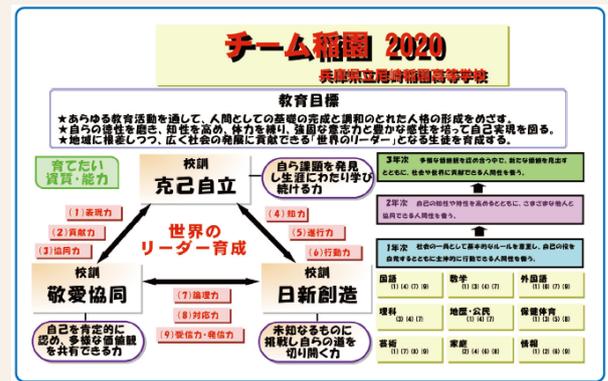
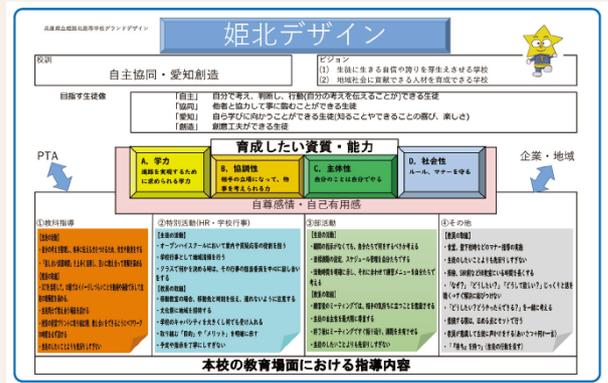
その上で、兵庫県教育委員会からの支援として心掛けたことは大きく三つある。

まず、実践校3校の全教職員の理解を得るために、また、研究が画餅に終わらないように、「実際の実践活動記録を残す」ことを奨励し、指導や研修の実績を積み重ねることで教職員への理解の浸透を図るように支援した。

二つ目に、紙面での情報提供は、「多くの教師が手に取って読める情報量」を心掛け、実践校3校の負担を軽減し、県内の全校教師がカリキュラム・マネジメントに触れ、その入口に立てることを意識した。

三つ目に、その活動を実践発表の場で発信することに力を注いだ。文部科学省の令和元年度高等学校教育課程研究協議会総則部会や、独立行政法人教職員支援機構の令和3年度及び令和5年度カリキュラム・マネジメント開発研修等で発表を行うことで、自校の取組がより整理されることになった。さらに、実践校の研究成果を紹介する動画を制作し、教師専用のウェブサイト公開し、県内の教師がフィードバックを提供できるようにし、実践校の研究推進者に新たなモチベーションを醸成することを期待した。

例えば、独立行政法人教職員支援機構（NITS）での発表後には、「各教科担当者を全体の議論に巻き込む結集力に感銘を受けました。また、複数年に渡り実践を積み上げ、若手教職員を巻き込んだアプローチに感心しました」といったフィードバックを得るなど、全国の教師との対話により、新たな研究推進力を生み出すことができた。



実践校における取組：兵庫県立姫路北高等学校

学校の教育目標等（目指す児童生徒像や教育課程編成の重点等） の設定及び実現に向けた研究

「どんな生徒に、どんな力を、どんな場面で、どんな方法で」
を生徒・保護者・企業、そして全教師で探究

取組の目的

定時制高等学校の教育活動に焦点をあて、実際に働きながら学ぶ生徒や、卒業後すぐに社会に出る生徒たちに、どのような資質・能力を実社会が求めているのか、また、学校として生徒に「何を身に付け」、「何ができるように」するのかということについて研究した。

取組の概要・成果

本校の取組では、研究開始当初に実施したアンケートを活用し、生徒の現状把握を客観的に捉える工夫をしたことが最大のポイントになる。指示はトップダウン方式だけでなく、学ぶ生徒や現場の教師からの意見を取り入れるボトムアップ方式の実践により教師の意志統一を図り、課題の明確化に寄与した。また、

生徒・保護者・企業の率直な意見を把握することにより、本校が「目指すべき生徒像」を見いだすことができた。この現状分析を通じて策定した目標を踏まえ、PDCA サイクルを活性化し、新たな課題の発見をより円滑に進めることができると考えられる。本校では、「教師同士の話し合いの場面」や「各教師の生徒への関わり方」が大きく改善し、従来の指導方法に固執せず、生徒の主体性を伸ばすための方策を全教

「どんな生徒に、どんな力を、どんな場面で、どんな方法で」を生徒・保護者・企業、そして全教師で探究

STEP 1

教員が考える「生徒に身につけて欲しい能力」に関するアンケート（自由記述）を実施

教員に「[生徒に〇〇のような能力を伸ばせば、もっとよくなるのに…]と考えて」と伝えることで「生徒にできて欲しいこと・できないこと」が明確化され、約100個の意見を4つの資質・能力（「学力」「主体性」「協調性」「社会性」）に分類し、各領域内で最も重視すべき意見を投票によって選出した。

STEP 2

生徒の学校環境適応感尺度（アセス）について調査

広島大学大学院教授の栗原慎二氏と同大学教授の井上弥氏の共同研究によるアンケート調査を実施。生徒の自尊感情や自己有用感が高いとは言えず、保護者や教員等の他者支援が不可欠であることがわかった。

STEP 3

生徒、保護者、企業に卒業までに身につけたい（つけてほしい）力について調査

教員が必要と考えた資質・能力について、生徒や保護者や企業がどのように感じているかを調査し、生徒、保護者の思い、企業の求める力を明確化した。



STEP 4

向上させたい資質・能力を焦点化し、授業研究を推進

「社会性」に焦点化し、校内研修を実施。授業中のケータイ使用問題について「暇時間がある」ことが使用の最大理由であるというアンケート結果分析より授業改善が必要と考え、教科の垣根を越えた主体性を育むためのICTを活用した授業研究を実施。

師で討議し、教師の協働体制を確立する道筋を見付けることができた。校内研修を数多く実施し、目指すべき目標を策定し、教師と生徒、保護者、さらに企業関係者を含めた4者が、目標に向かって協力し合える関係を築き、生徒が伸ばすべき資質・能力を明確化することが社会に開かれた教育課程の考え方を実現する第一歩になると考えた。



実践校における取組：兵庫県立北条高等学校

学習の基盤となる資質・能力の育成に向けた研究

実社会で役立つ資質・能力を示したグランドデザインを機能させる

取組の目的

学習の基盤となる資質・能力を高等学校からの視点だけではなく、地域の中学校と連携し、特に言語活動を中心とした各発達段階における学習の基盤となる資質・能力とは何かということを明らかにする。その上で、高等学校段階で身に付けるべき資質・能力を育成するための授業改善の手法や評価方法等をまとめる。

取組の概要・成果

本校の取組では、グランドデザインの策定により、我々教師が「教育活動の道しるべ」をもてるようになったことが最大のポイントになる。現場の教育活動に意味付けがなされることで、業務改善（＝PDCAサイクル）の指針として、優先順位を定める基準になり得る。また、グランドデザインの策定に当たっては、本校の存在意義を考え、教育目標を設定し、目標達成のためにどのような教育がなされ

るべきかを検討し、具体的な教育活動に落とし込んでいった。忙しさとルーティンワークの中で、つい忘れがちになる教育の目的や目標を、個々の教師が改めて考えること自体に意味があったと考えている。そして、本研究の継続的な取組によって、教師集団の中に「変えていける」というマインドが育った。このマインドは、教育の目的や目標に立ち戻り、PDCAサイクルを用いて教育活動を改善するプロセスから生

カリマネを通して教員の共通理解を図り、従来の取組の改善や拡充により生徒の資質・能力の育成を図る

STEP 1

資質・能力の育成を図る教育への転換

教員全員で検討し育成する資質・能力を9つ設定し、グランドデザインとして見える化。グランドデザインに基づき年間指導計画やシラバスを改善し、育成する資質・能力を明確化して、教員・生徒への意識づけを図る。

ポイント!



STEP 2

授業のPDCAサイクルを展開させるための準備

生徒授業評価アンケートの質問項目を見直し、授業評価ツールとして整備。生徒の資質・能力の育成を測るツールとしても活用。

STEP 3

加西市教育委員会・市内4中学校との連携強化

研究授業への相互参加、加西市教育委員会・各中学校教員を委員に加えた「拡大大カリキュラムマネジメント委員会」を開催し、情報共有を推進して「子どもの学びの連続性」の確保に努める。

STEP 4

教員全員でワークショップを実施してグランドデザインを改訂

生徒や学校の「良さ」と「課題」を見出し、次年度の教育活動のあり方について検討。グランドデザインの改訂と取組の焦点化を図る。生徒の課題のひとつに学がった「言語能力の不足」克服のため、「言語活動の充実」を重点取組に設定、令和2年度版グランドデザインに再整理し、教員間で共有。

まれたものと考えられる。研究指定期間中に、受け身であったカリキュラム・マネジメントへの教師の意識は、現在は変化しつつある。令和5年度からはカリキュラム・マネジメント委員会は発展的に解消し、「カリキュラム・マネジメントを全校で取り組む」方針を採用し、本校のグランドデザインに基づく教育活動が効果を発揮し始めた手応えを感じている。





尾道市教育委員会

有識者からのコメント

尾道市立向島中学校は不登校生徒の増加や学力定着に課題を抱えていました。3小学校から進学してきますが、3小学校も同様の状況でした。共通の課題解決を図るために小中連携でカリキュラム・マネジメントを進めていくことに踏み切りました。4校で推進委員会を立ち上げ、合同研修を重ね、「4校で育てる資質・能力」「(学習の基盤である)向島スタンダード」「4校の総合的な学習の全体計画」などを設定・作成し、**4校持ち回りの授業研究**を行い、**授業改善・生徒指導改善等を共同**で進めました。**中学校区のカリキュラム・マネジメントのモデル**です。手引きの第2章ではその過程が記されています。また、4校の取組は個々に紹介されていますが、手引きの「カリキュラム・マネジメント Q&A」から興味関心やニーズに応じて読んでいただけます。

(村川 雅弘)

手引きの概要

これからの時代に求められる資質・能力を見守る児童生徒に育成する上で重要となるのが、小中連携を通じたカリキュラム・マネジメントである。本調査研究を始めた当初、特に中学校で見られる課題として、不登校生徒の増加や学力定着の不十分さがあった。中学校の工夫だけでその解決を図ることは難しく、1中3小の小中連携に取り組むことにした。

本市は、令和元年度から令和2年度の2年間に渡って、カリキュラム・マネジメントの調査研究の指定を受けた。実践校となった向島中学校区は、小中連携として2年間でカリキュラム・マネジメント推進委員会を18回実施した。また、学校ごとの研究テーマに取り組み、成果や課題を中学校区で共有した。

1 目次、構成の工夫

本手引きは、第1章が理論編、第2章が小中連携の実践編、第3章が各校の資質・能力育成の実践編で構成されている。二つの目次があり、章ごとに読んだり、カリキュラム・マネジメントのQ&Aからピンポイントで気になると

ころを見つけて読んだりすることができる構成になっている。

2 具体的な事例を紹介

第1章には、調査研究前の基盤となる小中連携の取組の記録を掲載している。

第2章では、プロジェクト部会で小中連携に取り組む際に、作成した資料や主任主事の感想などの具体的な取組を掲載している。

巻末には、中学校区や学校で作成した資料を掲載している。

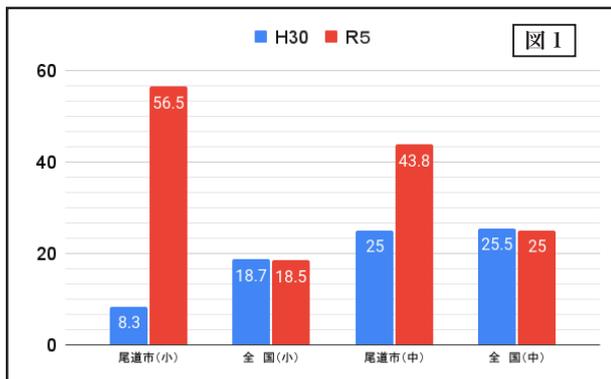
3 取組の成果

本調査研究では、多くの成果を生み出すことができた。学習面の変化では、小学校で向島スタンダードを活用した指導を行っていたため、中学校入学時の学習指導がスムーズに進んだ。また、不登校生徒数の変化では、調査研究前の向島中学校の平成30年度の不登校生徒数は、21名(尾道市全体131名)だったが、調査研究後の令和3年度の不登校生徒数は、16名(尾道市全体134名)であり、減少した。前述の

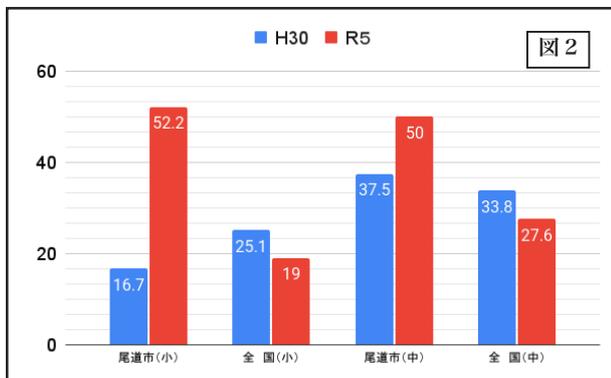
向島スタンダードのように、中学校区内の小中学校が連携することは、児童生徒の過剰な負担を減らし、安心して学校に通うことにつながった。

最後に教職員の意識の変化では、全国学力・学習状況調査学校質問紙において、大きな成果が見られた。

前年度までに、近隣等の中学校(小学校)と、教科の教育課程の接続や、教科に関する共通の目標設定等、教育課程に関する共通の取組を行いましたか。



前年度までに、近隣等の中学校(小学校)と、授業研究を行うなど、合同で研修を行いましたか。



平成30年度と令和5年度を比較すると、「前年度までに、近隣等の中学校(小学校)と、教科の教育課程の接続や、教科に関する共通の目標設定等、教育課程に関する共通の取組を行いましたか」の質問に対し、「1 よく行った」と回答した割合の変化は、小学校で48.2ポイント、中学校で、18.8ポイント向上した。(図1参照)。

また、「前年度までに、近隣等の中学校(小学校)と、授業研究を行うなど、合同で研修を行いましたか」の質問に対し、「1 よく行った」と回答した割合の変化は、小学校で35.5ポイント、中学校で、12.5ポイント向上した。(図2参照)。

向島中学校区のカリキュラム・マネジメントに係る取組が市内全体に広がっており、市内のどの中学校区も共通の目標設定を行い、合同で研修を行うなどして、着実に力を付けてきている。



完了報告書

尾道市教育委員会による学校支援の取組

4校がカリキュラム・マネジメントに取り組むに当たって、尾道市教育委員会として支援したことは、カリキュラム・マネジメント推進委員会を企画・運営したことである。年度末、年度始めに大まかな計画を立て、後はやりながら計画を修正していく。教育委員会が推進委員会を企画・運営するよきは、取組の継続性にある。学校は管理職や主任層が異動したことにより、これまで積み上げてきた素晴らしい取組が途絶えてしまうことがある。教育委員会が中学校区で積み上げてきた取組を把握し、人事異動があっても継続的に学校改善が進むように支援し続けていくことが重要である。しかし、各学校の主体性を奪わないようにしていくことも配慮していきたいことである。

また、市内全体に対しては、向島中学校区で作成した手引きを配付し、各中学校区の特徴に応じて支援している。

実践校における取組：尾道市立向島中央小学校・尾道市立高見小学校 尾道市立三幸小学校・尾道市立向島中学校

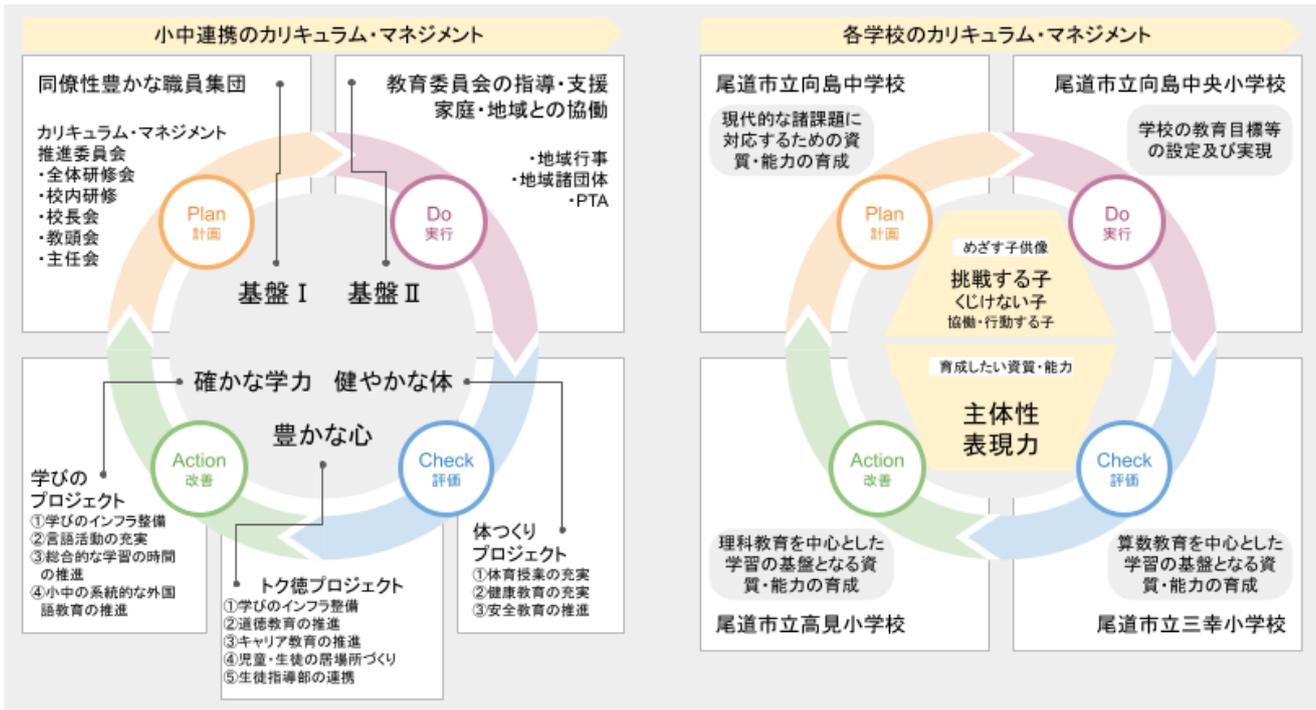
中学校区で共通する課題の解決

- ・ 学校の教育目標等の設定及び実現 (尾道市立向島中央小学校)
- ・ 理科教育を中心とした学習の基盤となる資質・能力の育成 (尾道市立高見小学校)
- ・ 算数教育を中心とした学習の基盤となる資質・能力の育成 (尾道市立三幸小学校)
- ・ 現代的な諸課題に対応するための資質・能力の育成 (尾道市立向島中学校)

取組の概要

向島中ブロック教育目標

自らの可能性を広げ 未来を切り拓いていくために 学びの主体者となる児童・生徒の育成



尾道市立向島中央小学校での取組

本校では、学校の教育目標等の設定及び実現に向けた取組を行った。

成果としては、学校の教育目標を基に、育成を目指す資質・能力を設定し、教職員間で共通理解を図ることができた。研修計画の中に検証の時間を定期的に位置付けたことにより、PDCA サイクルを回す際の課題であった評価 (C)・改善 (A) 機能の向上につながった。

今後の課題としては、学校の教育目標等の保護者・地域による理解や、人的・物的資源の有効活用が十分とは言えず、その在り方を検討していく必要がある。



尾道市立向島中央小学校の取組

尾道市立高見小学校での取組

本校では、理科教育を中心とした学習の基盤となる資質・能力の育成に向けた取組を行った。

成果としては、学習の基盤となる資質・能力について、児童の実態を基に課題を挙げ、いつ・どこで・何を・どのように指導・支援をしていくかを計画し、実施することで、児童に付けた力を高めることができた。

今後の課題としては、研修で学んだことについて視点を明らかにして「見える化」すること

が不十分であった。進捗状況を定期的に確認しながら進めていくために、以後の校内研修でも取り上げていくことで「つなぐ」という視点を充実していく。



尾道市立高見小学校の取組

尾道市立三幸小学校での取組

本校では、算数教育を中心とした学習の基盤となる資質・能力の育成に向けた取組を行った。

成果としては、様々な取組について、課題となったことを、教師だけではなく子供たちを巻き込みながら、次の手立てを講じていくことで、学年による取組の差を解消することができた。また、異学年交流を仕組むことにより、より子供と共に学びの実感を伴うことができた。

今後の課題としては、引き続き「見える化」による「意識化」、着実な「見取り」からの短期間での改善、機を逃さず教職員で協議しながら、「教職員・児童を巻き込んだカリキュラム・マネジメントの更なる推進」を目指していきたい。



尾道市立三幸小学校の取組

尾道市立向島中学校での取組

本校では、現代的な諸課題に対応するための資質・能力の育成に向けた取組を行った。

成果としては、総合的な学習の時間の単元を「国際教育」と「キャリア教育」に整理することで、9年間の学習内容に系統性をもたせることができた。また、小学校間での総合的な学習の時間の関連を深めることができ、中学校卒業時の生徒のゴールイメージを小中で共有することができた。

今後の課題としては、向島中学校として育成を目指す資質・能力を統一し、具体的な姿や作品の到達目標をルーブリックで表し、全ての教職員で共有化することが必要である。



尾道市立向島中学校の取組



山口県教育委員会

有識者からのコメント

山口県教育委員会では、「やまぐち型地域連携教育」として、全公立小・中学校が中学校区単位で地域とのネットワークをつくり、**地域住民と教職員や児童生徒の熟議**や「**学校・地域連携カリキュラム**」(グランドデザインや9年間の「単元配列表」)の作成・活用を行っています。また、本研究2期目には「**学力向上推進リーダー**」(教頭職28名)が各学校のカリキュラム・マネジメントの支援に当たりました。

手引きは、カリキュラム・マネジメント推進の考え方を事例も交えてまとめたもの(令和2年度作成)と、カリキュラム・マネジメント実践のポイントをQ&A形式で学校や教職員に問いかけ、取組例を紹介する実践編(令和4年度作成)の2部構成になっています。

社会に開かれた教育課程の実現に向けて、学校と地域が連携してカリキュラム・マネジメントを推進する手掛かりになると考えます。(吉富 芳正)

手引きの概要

「学校・地域連携カリキュラム」を基にしたカリキュラム・マネジメントの推進・充実を図っていくために、教職員だけではなく、保護者や学校運営協議会委員などの、家庭や地域において子供の学びや育ちに関わる方々にも活用いただくことを想定して作成している。山口県教育委員会では、令和3年3月にカリキュラム・マネジメントに関する基本的な内容をまとめた手引き「理論編」をすでに作成・活用している。令和5年3月に作成した手引きを「実践編」として、2冊セットで使用する手引きとして周知を図っている。

決・改善できる手引きとして活用いただくことを想定している。カリキュラム・マネジメントを進める中で、各学校が実際につまづいたり、悩んだりしてきたことを乗り越えてきた事例や、取組が停滞している学校や次のステップに進んで欲しい学校へのヒントとなる事例など多様な事例を掲載し、学校が抱える様々な悩みに寄り添ったアドバイスとなるように、Q&Aの形式で構成している。



手引きの「実践編」は、カリキュラム・マネジメントに取り組んだが、実際にやってみるとうまく進められない、といった学校の悩みを解



令和3年3月に策定したカリキュラム・マネジメントの手引き「理論編」。「カリキュラム・マネジメントとは」「コミュニティ・スクールを核とした組織マネジメントとは」「学校・地域連携カリキュラムの作成について」等、社会に開かれた教育課程の実現に向けて、各学校や

中学校区で取り組んでいく際に必要な考え方や実践例を示している。



山口県教育委員会では、社会に開かれた教育課程の実現に向けたカリキュラム・マネジメントを行っていき際のツールとして、「学校・地域連携カリキュラム」の活用を推進している。手引き「理論編」には、カリキュラム作成に必要な視点や考え方を示しており、学校の教育

目標や目指す子供像などが示されたグランドデザイン（ビジョン）と、それらの具現化のために総合的な学習の時間を核とした「単元配列表」（設計図）の作成・活用によって教育活動の質を向上させることをねらいとしている。

「学校・地域連携カリキュラム」作成のポイントは以下のとおりである。

- ・中学校区等の教育目標を示す。
- ・家庭、地域、子供等、誰が見ても分かる、分かりやすい言葉で示す。
- ・中学校区の重点取組事項を分かりやすく示す。
- ・目指す子供像等の共有や身に付けさせたい資質・能力を明確にして示す。
- ・教科等横断的な視点から見つめ直し再構築する。

「学校・地域連携カリキュラム」の具体的な活用方法について確認するページである。作成することが目的となり、その後の活用につながってない学校の現状を解決していくためのページである。現状の解決のためには、「学校・地域連携カリキュラム」に込められた思いや願いなどを関係者で共有し、随時見直すことのできる仕組みや組織づくり、意識改革等を行う必要性について述べている。

山口県教育委員会による学校支援の取組

県内の各学校の取組やカリマネ実践校への支援については、令和元年度から令和4年度において、定期的に学校を訪問し、カリキュラム・マネジメントに関する指導・助言を専門的に行う推進リーダーを配置することを通して、学校と家庭・地域の連携・協働による教育活動を推進し、社会に開かれた教育課程の実現を支援してきた。

令和元年度から2年間は、県内に3名の「社会に開かれた教育課程推進リーダー」を配置した。令和3年度からは、「社会に開かれた教育課程推進リーダー」を発展的に解消し、既に学校に配置されていた28名の学力向上推進リーダーが引き継ぐ形とし、全県にカリキュラム・マネジメントの推進を図ってきた。

令和5年度からは、推進リーダーの配置がなくなったが、カリキュラム・マネジメントの推進役の使命は、県内の各市町教育委員会の指導主事等が引き継ぎ、担当学校の実情に応じて、課題解決のために、伴走支援に取り組んでいくことができるようにしている。

社会に開かれた教育課程の実現に向けて

『ことばの力』の育成を軸に教科等横断的な視点で行う
カリキュラムマネジメントの推進

取組の目的

「授業を通じた、学習の基盤となる資質・能力の育成」

- ・ことばの力（特に伝える力）の育成。
- ・教育活動（特に日々の授業）の質の向上。
- ・地域や家庭と共に目指す子供像の具現化。

取組の概要

目的の達成に向けた具体的な取組の視点として、下記のア～カの視点を設定し、教職員、児童、地域、家庭と共有し、一体となった取組を行う。

ア 学校・地域・家庭でビジョンを共有する
学校運営協議会や熟議の企画・運営

イ 学習の基盤となる資質・能力を明確化・共有
教科等横断的な視点からの教育課程の編成に関する校内研修・学校運営協議会等での検討

ウ PDCA サイクルに沿ったカリキュラム・マネジメントの推進

エ 地域資源の活用
総合的な学習の時間、生活科、自立活動を核としたカリキュラムの再構築

オ ことばの力を育むための授業改善

カ 児童生徒が参加する熟議

本校では、平成30年度～令和元年度に国立教育政策研究所の教育課程研究指定を受け、その際に取り組んだ研究実践を、学校の実情や児童の実情等に応じ、より一層の進化・充実を図りながら、現在も、児童の言語能力の育成を教育活動の中心に据えて、全校体制でカリキュラム・マネジメントに取り組んでいる。

本校では、教職員一人一人が自分事としてカリキュラム・マネジメントに取り組むことがで

きるような組織・仕組みづくりを行っている。また、保護者や地域住民、児童ともビジョンを共有できるよう、「言語能力」という表現を「ことばの力」と言い換えるなど、分かりやすい表現を用いることで、学校が児童にどのような力を付けたいのか、保護者や地域住民にもしっかりと伝わるようにし、学校の教育活動に関わってもらいやすくなるようにしている。

本校が「ことばの力」を育成するために徹底して取り組んでいることは、年間のスケジュールリングである。1学期には「カリマネミーティング」を各学年部で行い、前年度から引き継いだ課題を基に、今年度の目指す子供像を決定し、その具現化に必要な身に付けさせたい「ことばの力」を検討する。夏休みは、保護者や地域住民と共に「カリマネ熟議」を行い、共有を図る。2学期は、地域の方が授業参観及び授業研究に参加する「ユニット型研修」を実施し、児童の取組から成果や課題等を分析する。3学期は、次年度につなげるカリマネミーティングを行う。

このように、年間を通じて保護者や地域住民とともにPDCAサイクルを回す組織や仕組みを構築することで、カリキュラム・マネジメントは特別なものではなく、日常的に行うものという意識が高まっている。日々の授業を行う教

職員にとっても、カリキュラム・マネジメントは当たり前という意識が根付いており、評価・改善していく視点が日常化され、授業の質の向上につながる好循環が生み出されている。



周南市立徳山小学校研修の取組



※3枚とも カリマネ熟議・児童の学び合いの様子

成果と課題

<成果>

- 全教職員でカリキュラム・マネジメントを推進し、学校・地域の伝統をつなぐ学習の充実、授業の質の向上。
- カリキュラム・マネジメントを組織的・計画的に進める年間スケジュールリングの確立。
- 児童の現状に合わせたカリキュラム表の見直し。(教科等の配列や内容の検討)。
- 「カリマネ熟議」を通して、学校運営協議会委員と教職員の日常的な連携の推進。
- 小中合同学校運営協議会への児童生徒の参加による、一人一人の当事者意識の向上、熟議の活性化。
- 「学校・地域連携カリキュラム」の見直し、再構築、共有の推進。
- 中学校区で9年間の「単元配列表」の見直し・検討の推進。

<課題>

- 小中連携、熟議への児童生徒の参加、学校運営協議会委員との連携の在り方等のより一層の充実。
- 「学校・地域連携カリキュラム」に示す目指す児童生徒像、身に付けさせたい資質・能力の具現化の推進。
- カリキュラム・オーバーロードの解消。

本校では、令和元年度から現行のスケジュールリング及び学校体制がスタートし、今年度で取組は5年目を迎えている。上記に示す成果や課題は令和4年度末時点での状況である。学校の教職員や学校運営協議会委員のカリキュラム・マネジメントに対する意識はかなり定着しているが、年度を経るごとにその意識が固定化されたものとなり、マンネリ化している現状も見受けられる。今後は、PDCAサイクルを活かした教育活動の質の向上を目指しながら、マンネリ化してきている意識をどう変えていくかが課題となる。

また、言語能力の育成＝「ことばの力」の育成を柱とした取組において、様々な教科で言語活動が充実した。学校周辺に豊富に存在する地域資源を積極的に活用し、授業の質の向上にもつながっているが、教科の特性もしっかりと高めながら教育活動を展開させていくことが今後の課題となっている。

「ことばの力」の育成を柱に、教科等横断的な視点からカリキュラム・マネジメントの推進を継続してきたからこそ、見えてくる課題がある。それらの課題は決してマイナスではなく、より一層の推進・充実へとつながる課題として捉え、対峙していくことで、今後のカリキュラム・マネジメントの更なる推進・充実につながっていくと捉えている。

社会に開かれた教育課程の実現に向けて

生徒の学校運営協議会への参画を含め
学校・家庭・地域で回す PDCA サイクル

取組の目的

「ふるさとを愛し、ふるさとの未来を創る子供の育成」

- ・コミュニティ・スクールを核とした学校改革。
- ・生徒を中心に据えたカリキュラム・マネジメントにより、生徒の主体性を育む。
- ・地域や家庭とともに目指す子供像の具現化。

取組の概要

目的の達成に向けた具体的な取組の視点として、下記のア～ウの三つの視点を設定し、教職員、生徒、地域、家庭と共有し、一体となった取組を展開した。

ア 教育課題の整理・焦点化

生徒や地域の状況を把握する（教職員、生徒との協議、地域の方との日々のコミュニケーション、全国学力・学習状況調査等の評価資料の活用）

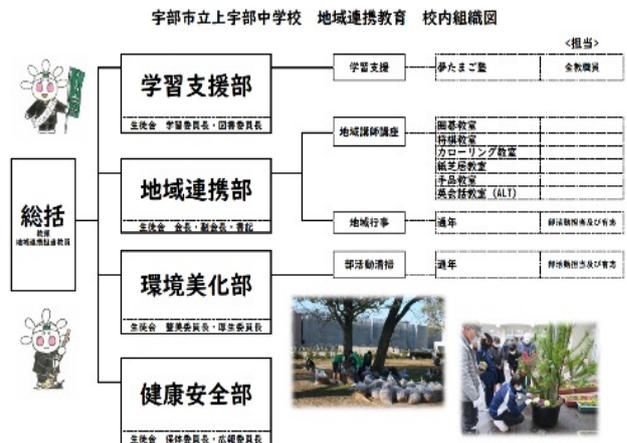
イ 教育目標の具体化・共有

方向性を定め、共有する（校長、主任等との協議、職員会議での協議・共有、生徒会との協議・共有、学校運営協議会での協議・共有）

ウ 計画立案

重点的な取組を計画する（イと同様）

上宇部中学校区にある二つの小学校とも連携を図りながら、まずは上宇部中学校区で育てたい子供の姿やその具現化に必要な資質・能力について検討・共有を図った。各小・中学校の研修職員会や、学校運営協議会、管理職同士が検討・共有を図る管理職連携定例会等によって、ビジョンの共有を図るとともに、生徒会組織を活用し、生徒とのビジョンの共有にも努めた。生徒を中心に据えたカリキュラム・マネジメントを図るために、生徒が学校運営協議会に参画する仕組みを整備。共に協議を行うだけでなく、より参画意識を高め、主体性を身に付けさせるために、学校評価の結果を生徒とも共有することを大切にした。結果を把握した上で、生徒たちはランドデザインに基づいた今できる



地域貢献のアイデアを検討し、学校運営協議会で提案・協議を行う。多様な大人たちと意見や考えを交わし合うことを通して、生徒たち自身も地域の一員としての自覚が高まった。

生徒たちの提案は、大人たちが実現に向けた知恵を出す「夢たまごネット協議会」で検討され、様々な活動が生徒たちと共に地域で実践されることにつながり、その流れは現在も継続している。様々な地域貢献の取組の後は、その後の学校運営協議会で成果や課題を生徒と共に協議し、その後の取組に向けた修正等を行う動きが生み出されるよう、学校・家庭・地域で検証・改善サイクルの仕組みを活用し、よりよい取組へとつなげていく仕組みや組織が整備されることとなった。



山口県宇部市上宇部中学校 HP

成果と課題

<成果>

- 中学校区におけるランドデザインの作成と共有。
- ランドデザインを活用した評価改善サイクルを導入した組織・仕組みづくりの構築。
- 生徒を主役にした学校運営協議会のスタイルの導入。
- SDGsの視点からの学びと育ちをつなぐ「学校・地域連携カリキュラム」の作成。
- 令和2年度の取組や実績は現在も継続しており、生徒の主体性の高まりが見られる。
- 先輩が後輩に学習を教える「すたはぴ」の開催。
- 「学校・地域連携カリキュラム」の充実により学びの質の向上、業務の効率化。

<課題>

- 「学校・地域連携カリキュラム」の共有と実践。
- 高等学校との連携。
上記に示す成果や課題は、令和2年度に取り組んだ実践研究2年目の内容である。上宇部中学校では、その後令和3年度、令和4年度と継続して、社会に開かれた教育課程のより一層の実現に向けて調査研究を重ねている。中学校区の児童生徒の実情や地域や家庭の実情等に対応し、その都度必要な見直しや変化を加えつつ、取組の充実や進化を図っているところであり、令和4年度の状況は下記のとおりである。
- 地域学校協働活動への生徒の参画意識の向上。
- 校内研修に教科等のカリキュラム・マネジメントを位置付ける。



福岡教育大学

有識者からのコメント

令和元年度から4年度まで2期に渡る実践に基づき、2冊の手引きがあります。第1期の手引きは学校現場の言葉で分かりやすく理論が語られ、**教科等横断的な学習**へのアプローチが類型化されています。SDGsを主題とした**総合的な学習の時間**の実践については、様々な切り口から教科等横断的な学習の実際が生き生きと語られています。第2期は、1枚のポップなリーフレットに24の二次元コードが配置され、それらからは研究部報や単元構想、カリキュラムマネジメント・モデル(田村)による実践分析などの詳しい情報にアクセスできます。生徒(学習委員)が授業参観の視点を作成するなど、**生徒主体の取組**も魅力的です。(田村 知子)

手引きの概要

この手引きは、リーフレット形式にすることで、「とつきやすさ」と「専門性」を兼ね備えたものになるよう、作成した。この「とつきやすさ」とは、読んでみたいと思える、一見すると重厚ではないものであると同時に、ここで説明されることの全貌が何となくつかめる「一覧性」のことでもある。この手引きを眺めると、カリキュラム・マネジメントとはどういうものなのか、どのように進めたらよいのかということが一目見て分かるようになっている。また、それぞれの項目には、詳細な説明や具体的な実践例を読むことができる、二次元コードが付いている。つまり、全体像をつかんだ上で、もっと詳しく知りたいことや関心のある項目について読めるため、一種のデータベースのようになっている。

この特徴を踏まえると、各学校の校内研修等でも活用していただきやすいと考える。本校でカリキュラム・マネジメントをいかに進めてきたかということが分かる、ロードマップも掲載している。各学校で取組を進めるに当たって、計画を立て、実践し、評価して、改善するといった一連の流れを、ロードマップに沿って進めることで、実践しやすくなっている。そちらにももちろん、実際に行った内容の資料や実践例が

リンクされた二次元コードを付けている。資料をもとに、自校の取組と比較したりアレンジしたりしながら、よりよい取組を目指すことができる。

カリキュラム・マネジメントは、手立てである。教科の指導力向上や、生徒指導など、取り組むべき課題は多くあるが、それらを包含して達成するための手立てとしてカリキュラム・マネジメントを考える、ということも分かりやすいかもしれない。学校の教育目標を踏まえ、教科の指導力を高め、生徒の学力を向上させるために、また、学校が目指す生徒像を達成するための生徒指導の観点からも、カリキュラム・マネジメントは必要である。「教科等横断的な学習」という側面ばかりが際だって語られることが多いが、「学校というチーム力を高める」ことがカリキュラム・マネジメントであると考えている。

手引きで紹介する取組は、その前提のもと、カリキュラム・マネジメントとしてのイメージをもちやすいという意味での取り組みやすさを重要視して、「教科等横断的な学習をいかに仕組むか」という視点から進めた。このとき、生徒もチームの一員として取り組み、授業づくりを行ったことで、本校で学ぶことの誇りや、社会とつながる実感や自信をもたせることができ

たとえる。そういった成果からも、カリキュラム・マネジメントが一つの手段であるということを示すことができるかと思う。

この手引きを参考にカリキュラム・マネジメントを進めていただくことで、カリキュラム・マネジメントを行うことが当たり前になっていくと思う。学校は人員の入れ替わりも多いが、どの学校に行っても、どんなメンバーでも、カリキュラム・マネジメントを行う、行える。学校文化として定着させるための一助となることを目指している。

本校ではプロジェクト型学習を仕組むに当たって、地域の特性や地域の課題を生かしたものを多く設定した。それは子供の学ぶ意義につながるねらいもあるが、近隣の地域の学校で取り組みやすいものにしようという思いもあった。しかし、私たちの住む地域に特性や課題があるように、どの地域にも学びにつながる何かがあるはずである。本校から地域へ、全国にある「地域」へ。カリキュラム・マネジメントが広がっていく起点となることを目指し、手引きを作成した。

日々の取組
forチーム作り
forCMの芽
*交流授業研「相視相合」

*サークル活動

習うほど慣れよ

CM (教科等横断学習) の
日常化

日々の取組
forCMの深化
*教科等横断学習の
意識づけや慣れ

〈ミニCMの例〉
・中1「物語『少年の日の思い出』にBGMをつけよう」
(国語・音楽)

・中3「令和の〇〇体操を提案しよう」
(体育・社会)

次の学びに
生かす評価を

*評価
→カリキュラムマネジメント・
モデル その3
(次年度の、その1)

*他地域からの評価
*実態調査
*卒業生への追跡調査

カリキュラム・マネジメントの手引き

～資質・能力育成に向けたリアルな学習デザイン実現の
処方箋 vol.2～

令和3年度～4年度 文部科学省委託事業
「これからの時代に求められる資質・能力を育む
カリキュラム・マネジメントの在り方に関する
調査研究」

発行日 令和5年2月24日
発行者 福岡教育大学附属小倉中学校
〒802-0023
北九州市小倉北区下蓋野三丁目12番1号
TEL 093-541-8621 FAX 093-541-1250
HP <https://kokurajs.fukuoka-edu.ac.jp>
MAIL kuracyu@fukuoka-edu.ac.jp

ご指導いただいた先生方及び研究同人

印刷 株式会社ベイジ
〒808-0143
北九州市若松区青葉台西6丁目2-9
TEL 093-701-6637

本研究にあたっての
参考文献リスト

福岡教育大学附属小倉中学校

カリキュラム・マネジメントの
手引き

～資質・能力育成に向けた
リアルな学習デザイン実現の
処方箋 vol.2～

学校の教育目標を
達成するための
チームを作ろう!

*前年度の評価をもとに計画
→カリキュラムマネジメント・
モデル その1

*ビジョン、課題意識
の共有
*生徒質問紙を活用した
実態調査

*中間評価 (10～11月)
→カリキュラムマネジメント・
モデル その2

*教科等横断単元構想の
アイデア交流

大きな実践
に向けて...

*プロジェクト型学習の始動
・2年生 ・3年生

*生徒主体の学び

私たちの学びなので
授業づくりにも
参加します。

私たちの学びなので
よりよい授業づくりを
目指して評価します。

資質・能力の育成に向けた リアルな学びを実現するカリキュラム・マネジメント

プロジェクト型学習 企業・行政との連携
生徒主体の学び 4 類型の提案

取組の目的

- ・学校の教育目標の実現に向けて。
- ・これからの社会を生きる子供に必要な学び。
- ・子供にとっての学ぶ意義や目的、切実感。

取組の概要

企業・行政との連携を取り入れた プロジェクト型学習

生徒が知識及び技能を使って課題に取り組み、実際に発揮された力をパフォーマンスから見取るパフォーマンス課題（プロジェクト型学習）を行う。このとき、企業・行政と連携することで、パフォーマンス課題を、現実生活の課題と類似したリアリティのある課題に設定することを可能にする。自分や友達、社会にとって意味があるプロジェクトであることが、学ぶ意

義や目的、切実感につながる。さらには、企業や行政に一方的に協力してもらう連携ではなく、共通の目的を達成するための連携というコレクティブ・インパクトの考え方を取り入れることで、学びが社会とつながる、社会に役立つ実感を得ることができる。

このプロジェクト型学習を教科等横断的な視点で取り組みやすくするために、本校では4類型を提案した。(図1)

原理	類型	教科等横断の方法
学習内容 ベース	①内容関連型	複数の教科等が関連する内容によって、結びつけられるもの。 ----- いずれかの教科等の目標達成のために、他の教科等の内容を関連付けたもの。
	②道徳科内容項目 関連型	道徳科の内容項目のいずれか（あるいは複数）を中心として設定したテーマに、各教科等を位置づけたもの。
資質・能力 ベース	③総合的な学習の 時間関連型	総合的な学習の時間の目標や内容に向かって、各教科等を位置づけたもの。 ※現代的な諸課題の問題発見・解決に関わって、総合的な学習の時間を核とする場合は③に含む。
	④統合的活用型	現代的な諸課題に対応して求められる資質・能力の育成に向けて、言語能力、情報活用能力、問題発見・解決能力等、学習の基盤作りに必要な力の育成を踏まえ、各教科等を位置づけたもの。

図1

生徒主体の学び

課題を解決するために必要な知識や学びを、子供自らが考え、その獲得を図る、生徒の主体的な学びを目指した。プロジェクトの企画や提案、必要に迫られた授業の依頼も行う。教師は年間指導計画や学習指導要領等に基づいて、「必要な学びの場」を提供する。また、生徒は自分たちの学びの在り方も評価する。「生徒自身がつくる授業」だという認識をもち、より深い学びを行うためにはどう学ぶべきかを考えたり見直したりする。またそれは、教師としてどのよ

うな手立てが必要か必要でないか、有効であったか生徒の思考を妨げなかったか、といった授業改善のための気づきを教師が得ることも可能にする。

効果的に教師のカリキュラム・マネジメント力を高めるために、計画・評価・改善を行っている。特に年間を通して行う評価、改善においては、大阪教育大学の田村知子教授のカリキュラムマネジメント・モデル（2011、2022）を参考にカリキュラムマネジメント・モデルを作成している。

成果と課題

プロジェクト型学習、企業・行政との連携、生徒主体の学びづくりを位置付けたカリキュラム・マネジメントを行うことは、今後、予測困難な社会に挑戦していく子供に必要な「新しい力」を育成する上で効果があることが分かった。生徒は目の前の「課題」に対して、「学ぶべき、解決すべきは自分である」という当事者意識をもって取り組むことが可能になった。また、教科等が分断されやすい中学校において、「教科等横断的な視点」をもって解決を目指すことがごく自然な流れとなる課題を設定することがで

きた。その、よりよい課題解決を目指した計画、評価、改善の試行錯誤の過程が、深い学びの実現につながったと考える。

課題としては、パフォーマンス課題が「本当に生徒にとっての真正性があったか」という点である。今後は、生徒が自ら課題を設定できるよう、小学校と連携し段階を踏んでいく過程の設定も考えている。総合的な学習の時間の効果的な運用についても研究を進めたいと考えているところである。

福岡教育大附属小倉中学校 HP





熊本大学

有識者からのコメント

A4裏表の簡潔な、しかし内容の充実した手引きです。熊本大学教育学部附属中学校は、長年、「**生徒たちと共に学校を動かす**」ことに取り組んできました。そのような「**学校の財産をアップデート**」するというコンセプトでカリキュラム・マネジメントに取り組まれました。学校の課題だけでなく「強み」「財産」に気付き、それを生かすことによって「ワクワク」や「充実感」のある実践をされました。この手引きが示す「**カリキュラム・マネジメントの1年**(C→A→P→D→C…のサイクル)は、「教職員の動き」と「生徒の動き」の相互作用から成り立っています。二次元コードからは生徒の様子(動画)にアクセスすることができます。(田村 知子)

手引きの概要

構成

1.【表紙】(本校のコンセプト)

表紙は、本校のコンセプトがしっかりと伝わるよう心掛けデザインしている。また、写真については、コンセプトの一つである「生徒とともに学校を動かそう」の象徴と言えるものを使用した。学習リーダー会の「響き合い学習会」(生徒による授業研究会)にて、課長(生徒)が、堂々と自分の見解を述べる一場面を使用している。

2.【見開き面】二つのコンセプトの具体

(職員の動き、生徒の動き)

二つのコンセプトの流れが分かるよう上段に職員の動きを、下段に生徒の動きを時系列順に掲載した。しかし、それぞれ別個の活動ではなく、互いに作用を及ぼし合いながら実践を行っている。

3.【中折面】今年度の成果

(職員の声と生徒の姿)と今後の方針

中折面は、1年間の成果と今後の方針を記載している。見開き面を受けて、上段に職員の声、下段に生徒の声を掲載している。学習リーダー会の会長(生徒)の言葉は、

「響き合い学習会」での一言である。授業の在り方に関する生徒の意見を聞くことで多くの示唆を与えてもらった。

4.【裏表紙】コラム ～ちょっと工夫すれば みんなでできるカリマネ～

裏表紙には、コラムとして、本校の実践の総括を掲載している。学校の課題を共有し、本校の強みや財産を改めて見直すことから始まった本校の実践が、他校の「やってみよう」につながれば幸いである。

活用のポイント

- ・手引きの活用を想定する対象者は、学校運営や様々な教育活動について、これから初めてカリマネの視点で改善したり、新しい取組を営んでみようとしていたりしている学校や教職員である。そのような学校や教職員が、カリマネをスタートしやすいように、カリマネを年間スケジュールで表現し、職員はいつの時期にどのようなことをするか、それが生徒の活動とどのようにリンクしていくのか把握できやすいように作成した。
- ・つまり、「カリキュラム・マネジメントを実施する」となったときに、何かをゼロから

始めようとする、負担も大きく、「何から始めればいいのか」と悩んでしまうこともあるのではないだろうか。

本校では、今の生徒の課題を洗い出すこと、本校のこれまでの特色ある教育を見直すことから始めた。「ゼロから始めないカリマネ」の一例として参考にしていきたい。

- ・コンセプトの一つである「生徒を巻き込んだ学校運営」の流れが一目で分かるよう、教職員と生徒の動きを時系列順に掲載した。
- ・4月という最も多忙な時期に、PDCAサイクルの「Plan」を実施するためには、前年度の「Check」と「Action」が重要になると考える。そこを意識できるように、パンフレットにはあえて2月からの流れを記載している。当該年度の課題と次年度の見通しは、年度末までに確実に済ませておくことを推奨したい。
- ・そのため、手引きの活用場面としては、まずは2月の校内研修からであろう。2月の校内研修で、学校としての課題と次年度の見通しをもつことで、カリマネの視点から次年度の教育活動がスムーズに展開できるようになることが予想される。また、手引きは、表と裏で収まる紙1枚のパンフレット形式を採用している。その意図は、手引きを持ち運んだり、いつでも取り出して見たりしやすいような形にすることで、2月以降も、今は何の時期なのか、次の活動を見据えて今の時期は何をすべきなのかをいつでも把握しやすいようにするためである。つまり、手引きの活用場面は、2月だけでなく、必要に応じて定期的に訪れるであろう。

- ・今回のパンフレットでは、研究授業や探究活動の詳細までは記載できていない。二次元コードから、令和4年度の本校の紀要や探究活動の一例である生徒による授業研究会「響き合い学習会」をご参照いただきたい。

手引きを活用する際の工夫点・参考点

新しいものをゼロから生み出すのではなく、現状を見つめ直し、現在の活動に新しい価値付けを行うことが熊大型カリマネの核である。そこで、「熊大附中カリマネの1年」を参考に、自分の学校の現状を分析することから始めてみてはどうだろうか。大切なのは、一つ一つの活動を考え、新しいものを生み出そうとするのではなく、「1年の教育活動全体の流れの中で」一つ一つの活動の意味を再確認することである。例えば、「生徒会活動の1年の流れ」を「熊大附中の1年」と比較して見つめ直すことで、自校の独自性や改善が必要な箇所を「1年の流れの中で」考えることができるだろう。

また、手引きを生徒と共有しながら、「自校ならばどんなことができるだろうか?」と共に考えていくことも有益であろう。「生徒と共に学校を動かす」をコンセプトに掲げており、教師側だけでカリキュラムを考えていくのではなく、生徒たち自身にもカリキュラムづくりに参画してもらうことは大変価値のあることである。また、生徒はカリキュラムづくりに関わる中で、自分の学校についての「課題発見」から「解決」までの探究のプロセスを経験することができるであろう。生徒とともに学校を動かす第一歩として、自校の課題を生徒とともに分析することから始めてみてはいかがだろうか。

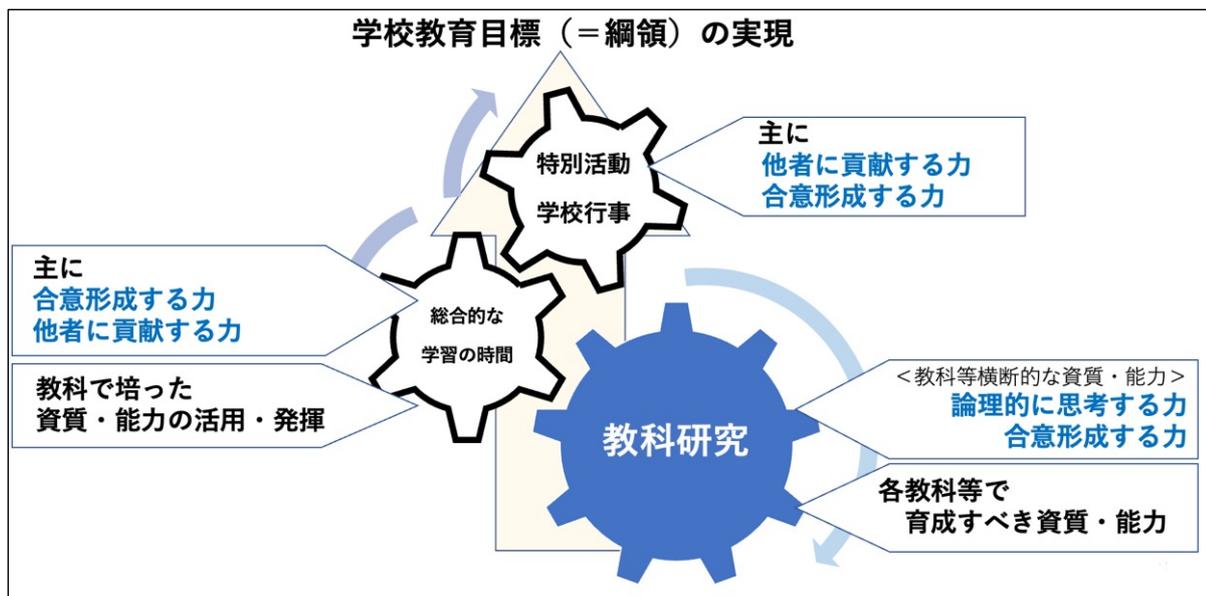
二つのコンセプトを基に進める 熊大附中型カリキュラム・マネジメント

教科等横断的な視点 校内研修 授業研究 生徒が参画する学校運営
 生徒による授業研究会 ゼロから始めないカリマネ アップデート
 対話型論証 論理的思考力 合意形成力 他者に貢献する力

取組の目的

「過去の研究の財産をアップデート」「生徒を巻き込んだ学校運営」をコンセプトとして、教育課程と授業改善を手段に、本校生徒の課題である「論理的思考力」「合意形成力」「他者に貢献する力」の三つの資質・能力を教科等横断的な視点として重点的に育成を図ることで、「綱領」（＝学校の教育目標）の実現を目指す。

取組の概要



(1) 論理的思考力・合意形成力を

育成するために ～手段の共有～

本校生徒の課題である、論理的思考力・合意形成力を育成するために、過去の研究を見直すとともに、京都大学の松下佳代教授が提唱する「対話型論証」に着目し、次のステップ1～3を課題解決のための手段として共有した。

ステップ1で育成したい資質・能力は、論理的に思考し、表現する力である。これは、本校

の過去の研究を踏襲した。

ステップ2で育成したい資質・能力は、自分の考えを吟味する力、つまり、批判的思考力である。他者との対話の中で、改めて説明した

ステップ1 筋道を立てて分かりやすく説明しよう

ステップ2 対話を通して自分の考えを磨こう

ステップ3 誰もが納得できる結論を出そう

り、改めて説明する準備をしたりすることを通して、自分の論理に誤りや偏りが無いか振り返らせることである。

ステップ3で育成したい資質・能力は合意形成する力である。ただ結論を出せばよいのではない。誰もが納得する結論を出すためには、異なる考え方に耳を傾け、相手の考えを考慮しようとする、そして目的や対話の流れに沿った結論になっていることが大切である。

これらの三つのステップを職員が意識しながら、教科の本質に迫る授業を目指した実践を行うことで、「論理的思考力・合意形成力」が育まれていくと考えた。

(2) 他者に貢献する力を育成するために

～総合的な学習の時間のアップデート～

総合的な学習の時間「未来創造社」は、過去の研究内容として設立されたもので、18の組織で構成されており、『自分たちの手で「ここで学びたい!」と思えるような学校へと改革していく模擬会社組織をイメージしている。

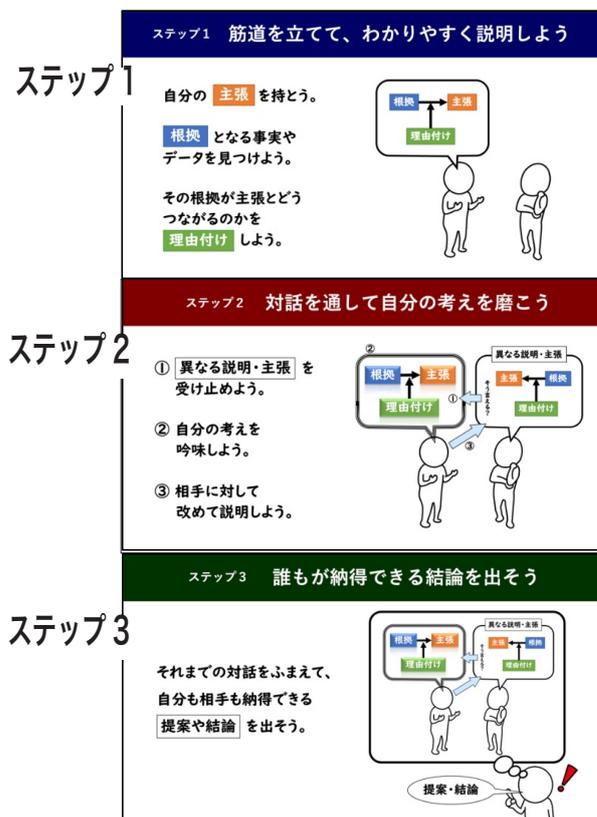
成果と課題

<成果>

- これまでの3年間で行ってきた教科の本質に迫る授業を通して各教科等における資質・能力を育成するという縦系の部分と、教科等横断的な資質・能力の育成という横系の部分のイメージを全職員で共通理解することができた。また、総合的な学習の時間や行事等の特別活動の中でどのように活用し、実社会へとつなげていくのかというつながりを探りながら研究を進めることができた。
- 「論理的思考力」「合意形成力」「他者に貢献する力」の三つの教科等横断的な資質・能力を共通して育成するという土台ができ、どのように育成したらよいかという視点で教科等を越えて研究に取り組むことができた。

他者に貢献する力を育むために、過去の研究をもとに次の2点をアップデートした。

- ア 各組織の活動が探究的な活動となるために、「探究テーマ」を設定
- イ 各組織の常時活動を、「探究テーマ」に迫るための活動へとシフト



○総合的な学習の時間を、他者に貢献する力の育成をねらいとした探究的な活動へとアップデートしたことで、自己の成長を実感する生徒の姿が見られた。

<課題>

- 教科等横断的な資質・能力である「他者に貢献する力」が、学校への貢献という視点に留まっており、地域や社会に対する貢献という視点が不足しているように感じている。未来創造社における活動では、学校への貢献という視点がメインになってしまいがちであるため、他の総合的な学習の時間や行事、学校外での体験的な活動などが必要であると考えられる。

付録

- 小学校学習指導要領（平成 29 年 3 月告示） 抜粋
- 中学校学習指導要領（平成 29 年 3 月告示） 抜粋
- 高等学校学習指導要領（平成 30 年 3 月告示） 抜粋
- 小学校学習指導要領（平成 29 年告示） 解説総則編（平成 29 年 7 月） 抜粋
- 中学校学習指導要領（平成 29 年告示） 解説総則編（平成 29 年 7 月） 抜粋
- 高等学校学習指導要領（平成 30 年告示） 解説総則編（平成 30 年 7 月） 抜粋
- 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及び必要な方策等について（答申）（平成 28 年 12 月 21 日中央教育審議会）

◆小学校学習指導要領（平成 29 年 3 月告示）

第1章 総則

第1 小学校教育の基本と教育課程の役割

- 4 各学校においては、児童や学校、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等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各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。

第5 学校運営上の留意事項

1 教育課程の改善と学校評価等

ア 各学校においては、校長の方針の下に、校務分掌に基づき教職員が適切に役割を分担しつつ、相互に連携しながら、各学校の特色を生かしたカリキュラム・マネジメントを行うよう努めるものとする。また、各学校が行う学校評価については、教育課程の編成、実施、改善が教育活動や学校運営の中核となることを踏まえ、カリキュラム・マネジメントと関連付けながら実施するよう留意するものとする。

2 家庭や地域社会との連携及び協働と学校間の連携

教育課程の編成及び実施に当たっては、次の事項に配慮するものとする。

ア 学校がその目的を達成するため、学校や地域の実態等に応じ、教育活動の実施に必要な人的又は物的な体制を家庭や地域の人々の協力を得ながら整えるなど、家庭や地域社会との連携及び協働を深めること。また、高齢者や異年齢の子供など、地域における世代を越えた交流の機会を設けること。

◆中学校学習指導要領（平成 29 年 3 月告示）

第1章 総則

第1 中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等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各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。

第5 学校運営上の留意事項

1 教育課程の改善と学校評価、教育課程外の活動との連携等

ア 各学校においては、校長の方針の下に、校務分掌に基づき教職員が適切に役割を分担しつつ、相互に連携しながら、各学校の特色を生かしたカリキュラム・マネジメントを行うよう努めるものとする。また、各学校が行う学校評価については、教育課程の編成、実施、改善が教育活動や学校運営の中核となることを踏まえ、カリキュラム・マネジメントと関連付けながら実施するよう留意するものとする。

2 家庭や地域社会との連携及び協働と学校間の連携

教育課程の編成及び実施に当たっては、次の事項に配慮するものとする。

ア 学校がその目的を達成するため、学校や地域の実態等に応じ、教育活動の実施に必要な人的又は物的な体制を家庭や地域の人々の協力を得ながら整えるなど、家庭や地域社会との連携及び協働を深めること。また、高齢者や異年齢の子供など、地域における世代を越えた交流の機会を設けること。

◆高等学校学習指導要領（平成30年3月告示）

第1章 総則

第1款 高等学校教育の基本と教育課程の役割

- 5 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等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各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。

第6款 学校運営上の留意事項

1 教育課程の改善と学校評価、教育課程外の活動との連携等

ア 各学校においては、校長の方針の下に、校務分掌に基づき教職員が適切に役割を分担しつつ、相互に連携しながら、各学校の特色を生かしたカリキュラム・マネジメントを行うよう努めるものとする。また、各学校が行う学校評価については、教育課程の編成、実施、改善が教育活動や学校運営の中核となることを踏まえ、カリキュラム・マネジメントと関連付けながら実施するよう留意するものとする。

2 家庭や地域社会との連携及び協働と学校間の連携

教育課程の編成及び実施に当たっては、次の事項に配慮するものとする。

ア 学校がその目的を達成するため、学校や地域の実態等に応じ、教育活動の実施に必要な人的又は物的な体制を家庭や地域の人々の協力を得ながら整えるなど、家庭や地域社会との連携及び協働を深めること。また、高齢者や異年齢の子供など、地域における世代を越えた交流の機会を設けること。

◆小学校学習指導要領（平成 29 年告示）解説 総則編（平成 29 年 7 月）

第 3 章 教育課程の編成及び実施

第 1 節 小学校教育の基本と教育課程の役割

4 カリキュラム・マネジメントの充実（第 1 章第 1 の 4）

各学校においては、児童や学校、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等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各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。

本項は、各学校が教育課程に基づき組織的かつ計画的に各学校の教育活動の質の向上を図っていくことができるよう、カリキュラム・マネジメントとは何かを定義するとともにその充実について示している。

教育課程はあらゆる教育活動を支える基盤となるものであり、学校運営についても、教育課程に基づく教育活動をより効果的に実施していく観点から組織運営がなされなければならない。カリキュラム・マネジメントは、学校教育に関わる様々な取組を、教育課程を中心に据えながら組織的かつ計画的に実施し、教育活動の質の向上につなげていくことであり、本項においては、中央教育審議会答申の整理を踏まえ次の三つの側面から整理して示している。具体的には、

- ・ 児童や学校、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等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各学校の教育活動の質の向上を図っていくことと定義している。

また、総則の項目立てについても、各学校におけるカリキュラム・マネジメントを円滑に進めていく観点から、教育課程の編成、実施、評価及び改善の手続を踏まえて、①小学校教育の基本と教育課程の役割（第 1 章総則第 1）、②教育課程の編成（第 1 章総則第 2）、③教育課程の実施と学習評価（第 1 章総則第 3）、④児童の発達の支援（第 1 章総則第 4）、⑤学校運営上の留意事項（第 1 章総則第 5）、⑥道徳教育に関する配慮事項（第 1 章総則第 6）としているところである。各学校においては、こうした総則の全体像も含めて、教育課程に関する国や教育委員会の基準を踏まえ、自校の教育課程の編成、実施、評価及び改善に関する課題がどこにあるのかを明確にして教職員間で共有し改善を行うことにより学校教育の質の向上を図り、カリキュラム・マネジメントの充実に努めることが求められる。

ア 児童や学校、地域の実態を適切に把握すること

教育課程は、第 1 章総則第 1 の 1 が示すとおり「児童の心身の発達の段階や特性及び学校や地域の実態を十分考慮して」編成されることが必要である。各学校においては、各種調査結果やデータ等に基づき、児童の姿や学校及び地域の現状を定期的に把握したり、保護者や地域住民の意向等を的確に把握した上で、学校の教育目標など教育課程の編成の基本となる事項を定めていくことが求められる。

イ カリキュラム・マネジメントの三つの側面を通して、教育課程に基づき組織的かつ計画的に各学校の教育活動の質の向上を図っていくこと

学校の教育活動の質の向上を図る取組は、教育課程に基づき組織的かつ計画的に行われる必要がある。各学校においては、第 1 章総則第 5 の 1 アに示すとおり、「校長の方針の下に、校務分掌に基づき教職員が適切に役割を分担しつつ、相互に連携しながら、各学校の特色を生かしたカリキュラム・マネジメント

を行う」ことが必要である。また、教育課程は学校運営全体の中核ともなるものであり、同じく第1章総則第5の1アに示すとおり、学校評価の取組についても、カリキュラム・マネジメントと関連付けながら実施するよう留意が必要である。

組織的かつ計画的に取組を進めるためには、教育課程の編成を含めたカリキュラム・マネジメントに関わる取組を、学校の組織全体の中に明確に位置付け、具体的な組織や日程を決定していくことが重要となる。校内の組織及び各種会議の役割分担や相互関係を明確に決め、職務分担に応じて既存の組織を整備、補強したり、既存の組織を精選して新たな組織を設けたりすること、また、分担作業やその調整を含めて、各作業ごとの具体的な日程を決めて取り組んでいくことが必要である。

また、カリキュラム・マネジメントを効果的に進めるためには、何を目標として教育活動の質の向上を図っていくのかを明確にすることが重要である。第1章総則第2の1に示すとおり、教育課程の編成の基本となる学校の経営方針や教育目標を明確にし、家庭や地域とも共有していくことが求められる。

(7) 教育の目的や目標の実現に必要な教育の内容等を教科等横断的な視点で組み立てていくこと

教育課程の編成に当たっては、教育課程に関する法令や各学校の教育目標が定める教育の目的や目標の実現を目指して、指導のねらいを明確にし、教育の内容を選択して組織し、それに必要な授業時数を配当していくことが必要となる。各学校においては、教育の目的や目標の実現に必要な教育の内容等を選択し、各教科等の内容相互の関連を図りながら指導計画を作成したり、児童の生活時間と教育の内容との効果的な組み合わせを考えたりしながら、年間や学期、月、週ごとの授業時数を適切に定めたりしていくことが求められる。

その際、今回の改訂では、「生きる力」の育成という教育の目標が教育課程の編成により具体化され、よりよい社会と幸福な人生を切り拓くために必要な資質・能力が児童一人一人に育まれるようにすることを目指しており、「何を学ぶか」という教育の内容を選択して組織していくことと同時に、その内容を学ぶことで児童が「何ができるようになるか」という、育成を目指す資質・能力を指導のねらいとして明確に設定していくことが求められていることに留意が必要である。教育課程の編成に当たっては、第1章総則第2の2に示す教科等横断的な視点に立った資質・能力の育成を教育課程の中で適切に位置付けていくことや、各学校において具体的な目標及び内容を定めることとなる総合的な学習の時間において教科等の枠を超えた横断的・総合的な学習が行われるようにすることなど、教科等間のつながりを意識して教育課程を編成することが重要である。(教科等横断的な視点で教育の内容を編成する例について付録6参照)

(イ) 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

各学校においては、各種調査結果やデータ等を活用して、児童や学校、地域の実態を定期的に把握し、そうした結果等から教育の目的や目標の実現状況や教育課程の実施状況を確認し分析して課題となる事項を見だし、改善方針を立案して実施していくことが求められる。こうした改善については、校内の取組を通して比較的直ちに修正できるものもあれば、教育委員会の指導助言を得ながら長期的に改善を図っていくことが必要となるものもあるため、必要な体制や日程を具体化し組織的かつ計画的に取り組んでいくことが重要である。

こうした教育課程の評価や改善は、第1章総則第5の1アに示すとおり、学校評価と関連付けながら実施することが必要である。

(ウ) 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

教育課程の実施に当たっては、人材や予算、時間、情報といった人的又は物的な資源を、教育の内容と効果的に組み合わせることが重要となる。学校規模、教職員の状況、施設設備の状況などの人的又は物的な体制の実態は、学校によって異なっており、教育活動の質の向上を組織的かつ計画的に図っていくためには、これらの人的又は物的な体制の実態を十分考慮することが必要である。そのためには、特に、教師の指導力、教材・教具の整備状況、地域の教育資源や学習環境（近隣の学校、社会教育施設、児童の学習に協力することのできる人材等）などについて具体的に把握して、教育課程の編成に生かすことが必要である。

本項では、こうした人的又は物的な体制を確保することのみならず、その改善を図っていくことの重要性が示されている。各学校には、校長、副校長や教頭のほかに教務主任をはじめとして各主任等が置かれ、それらの担当者を中心として全教職員がそれぞれ校務を分担して処理している。各学校の教育課程は、これらの学校の運営組織を生かし、各教職員がそれぞれの分担に応じて教育課程に関する研究を重ね、創意工夫を加えて編成や改善を図っていくことが重要である。また、学校は地域社会における重要な役割を担い地域とともに発展していく存在であり、学校運営協議会制度や地域学校協働活動等の推進により、学校と地域の連携及び協働の取組を更に広げ、教育課程を介して学校と地域がつながることにより、地域でどのような子供を育てるのかといった目標を共有し、地域とともにある学校づくりが一層効果的に進められていくことが期待される。

以下、それぞれの項目の趣旨を踏まえて学校において実際に教育課程の編成や改善に取り組む際の手順の一例を参考として示す。もっとも、編成した教育課程に基づき実施される日々の教育活動はもとより、教育課程の編成や改善の手順は必ずしも一律であるべきではなく、それぞれの学校が学習指導要領等の関連の規定を踏まえつつ、その実態に即して、創意工夫を重ねながら具体的な手順を考えるべきものである。この点に十分留意することが求められる。

(手順の一例)

(1) 教育課程の編成に対する学校の基本方針を明確にする。

基本方針を明確にするということは、教育課程の編成に対する学校の姿勢や作業計画の大綱を明らかにするとともに、それらについて全教職員が共通理解をもつことである。

ア 学校として教育課程の意義、教育課程の編成の原則などの編成に対する基本的な考え方を明確にし、全教職員が共通理解をもつ。

イ 編成のための作業内容や作業手順の大綱を決め、作業計画の全体について全教職員が共通理解をもつ。

(2) 教育課程の編成・実施のための組織と日程を決める。

教育課程の編成・実施は、校長のリーダーシップの下、組織的かつ計画的に取り組む必要がある。教育課程の編成・実施を担当する組織を確立するとともに、それを学校の組織全体の中に明確に位置付ける。

また、編成・実施の作業日程を明確にするとともに、学校が行う他の諸活動との調和を図る。その際、既存の組織や各種会議の在り方を見直し必要に応じ精選を図るなど業務改善の視点をもつことも重要である。

ア 編成・実施のための組織を決める。

(ア) 編成・実施に当たる組織及び各種会議の役割や相互関係について基本的な考え方を明確にする。

(イ) 編成・実施に当たる組織及び各種会議を学校の組織全体の中に位置付け、組織内の役割や分担を具体的に決める。

イ 編成・実施のための作業日程を決める。

分担作業やその調整を含めて、各作業ごとの具体的な日程を決める。

(3) 教育課程の編成のための事前の研究や調査をする。

事前の研究や調査によって、教育課程についての国や教育委員会の基準の趣旨を理解するとともに、教育課程の編成に関わる学校の実態や諸条件を把握する。

ア 教育課程についての国の基準や教育委員会の規則などを研究し理解する。

イ 児童の心身の発達の段階や特性、学校及び地域の実態を把握する。その際、保護者や地域住民の意向、児童の状況等を把握することに留意する。

(4) 学校の教育目標など教育課程の編成の基本となる事項を定める。

学校の教育目標など教育課程の編成の基本となる事項は、学校教育の目的や目標及び教育課程の基準に基づきながら、しかも各学校が当面する教育課題の解決を目指し、両者を統一的に把握して設定する。

ア 事前の研究や調査の結果を検討し、学校教育の目的や目標に照らして、それぞれの学校や児童が直面している教育課題を明確にする。

- イ 学校教育の目的や目標を調和的に達成するため、各学校の教育課題に応じて、学校の教育目標など教育課程の編成の基本となる事項を設定する。
- ウ 編成に当たって、特に留意すべき点を明確にする。

(5) 教育課程を編成する。

教育課程は学校の教育目標の実現を目指して、指導内容を選択し、組織し、それに必要な授業時数を定めて編成する。

ア 指導内容を選択する。

- (ア) 指導内容について、その基礎的・基本的な知識及び技能を明確にする。
 - (イ) 学校の教育目標の有効な達成を図るため、重点を置くべき指導内容を明確にする。
 - (ウ) 各教科等の指導において、基礎的・基本的な知識及び技能の確実な習得と思考力、判断力、表現力等の育成を図るとともに、主体的に学習に取り組む態度を養う指導の充実や個に応じた指導を推進するよう配慮する。
 - (エ) 学校の教育活動全体を通じて行う道徳教育及び体育・健康に関する指導について、適切な指導がなされるよう配慮する。
 - (オ) 学習の基盤となる資質・能力や現代的な諸課題に対応して求められる資質・能力など、学校として、教科等横断的な視点で育成を目指す資質・能力を明確にし、その育成に向けた適切な指導がなされるよう配慮する。
 - (カ) 児童や学校、地域の実態に応じて学校が創意を生かして行う総合的な学習の時間を適切に展開できるよう配慮する。
 - (キ) 各教科等の指導内容に取り上げた事項について、主体的・対話的で深い学びの実現に向けた授業改善を通して資質・能力を育む効果的な指導ができるよう、単元や題材など内容や時間のまとまりを見通しながら、そのまとめ方や重点の置き方を検討する。
- イ 指導内容を組織する。
- (ア) 各教科、道徳科、外国語活動、総合的な学習の時間及び特別活動について、各教科等間の指導内容相互の関連を図る。
 - (イ) 各教科等の指導内容相互の関連を明確にする。
 - (ウ) 発展的、系統的な指導ができるように指導内容を配列し組織する。特に、内容を2学年まとめて示した教科については、2学年間を見通した適切な指導計画を作成する。
 - (エ) 各学年において、合科的・関連的な指導について配慮する。
- ウ 授業時数を配当する。
- (ア) 指導内容との関連において、各教科、道徳科、外国語活動、総合的な学習の時間及び特別活動の年間授業時数を定める。
 - (イ) 各教科等や学習活動の特質に応じて、創意工夫を生かし、1年間の中で、学期、月、週ごとの各教科等の授業時数を定める。
 - (ウ) 各教科等の授業の1単位時間を、児童の発達の段階及び各教科等や学習活動の特質を考慮して適切に定める。

(6) 教育課程を評価し改善する。

実施中の教育課程を検討し評価して、その改善点を明確にして改善を図る。

ア 評価の資料を収集し、検討する。

イ 整理した問題点を検討し、原因と背景を明らかにする。

ウ 改善案をつくり、実施する。

第5節 学校運営上の留意事項

1 教育課程の改善と学校評価等

① カリキュラム・マネジメントの実施と学校評価との関連付け（第1章第5の1のア）

ア 各学校においては、校長の方針の下に、校務分掌に基づき教職員が適切に役割を分担しつつ、相互に連携しながら、各学校の特色を生かしたカリキュラム・マネジメントを行うよう努めるものとする。また、各学校が行う学校評価については、教育課程の編成、実施、改善が教育活動や学校運営の中核となることを踏まえ、カリキュラム・マネジメントと関連付けながら実施するよう留意するものとする。

本項は、カリキュラム・マネジメントを、校長の方針の下に、全教職員の適切な役割分担と連携に基づき行うとともに、学校評価と関連付けて行うことを示している。

カリキュラム・マネジメントは、本解説第3章第1節の4において示すように、学校教育に関わる様々な取組を、教育課程を中心に据えて組織的かつ計画的に実施し、教育活動の質の向上につなげていくものである。「校長の方針の下に」としているのは、カリキュラム・マネジメントは校長が定める学校の教育目標など教育課程の編成の基本的な方針や校務分掌等に基づき行われることを示しており、全教職員が適切に役割を分担し、相互に連携することが必要である。その上で、児童の実態や地域の実情、指導内容を踏まえて効果的な年間指導計画等の在り方や、授業時間や週時程の在り方等について、校内研修等を通じて研究を重ねていくことも重要であり、こうした取組が学校の特色を創り上げていくこととなる。

また、各学校におけるカリキュラム・マネジメントの取組は、学校が担う様々な業務の効率化を伴ってより充実することができる。この点からも、「校長の方針の下」に学校の業務改善を図り、指導の体制を整えていくことが重要となる。

次に、各学校が行う学校評価は、学校教育法第42条において「教育活動その他の学校運営の状況について評価を行い、その結果に基づき学校運営の改善を図るため必要な措置を講ずる」と規定されており、教育課程の編成、実施、改善は教育活動や学校運営の中核となることを踏まえ、教育課程を中心として教育活動の質の向上を図るカリキュラム・マネジメントは学校評価と関連付けて実施することが重要である。

学校評価の実施方法は、学校教育法施行規則第66条から第68条までに、自己評価・学校関係者評価の実施・公表、評価結果の設置者への報告について定めるとともに、文部科学省では法令上の規定等を踏まえて「学校評価ガイドライン〔平成28年改訂〕」（平成28年3月文部科学省）を作成している。同ガイドラインでは、具体的にどのような評価項目・指標等を設定するかは各学校が判断すべきこととしつつ、その設定について検討する際の視点となる例が12分野にわたり示されている。学校評価をカリキュラム・マネジメントと関連付けて実施する観点からは、教育課程・学習指導に係る項目はもとより、当該教育課程を効果的に実施するための人的又は物的な体制の確保の状況なども重要である。各学校は、例示された項目を網羅的に取り入れるのではなく、その重点目標を達成するために必要な項目・指標等を精選して設定することが期待され、こうした例示も参照しながら各教科等の授業の状況や教育課程等の状況の評価し改善につなげていくことが求められる。

学校教育法

第42条 小学校は、文部科学大臣の定めるところにより当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について評価を行い、その結果に基づき学校運営の改善を図るため必要な措置を講ずることにより、その教育水準の向上に努めなければならない。

第43条 小学校は、当該小学校に関する保護者及び地域住民その他の関係者の理解を深めるとともに、これらの者との連携及び協力の推進に資するため、当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況に関する情報を積極的に提供するものとする。

学校教育法施行規則

第 66 条 小学校は、当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について、自ら評価を行い、その結果を公表するものとする。

2 前項の評価を行うに当たっては、小学校は、その実情に応じ、適切な項目を設定して行うものとする。

第 67 条 小学校は、前条第 1 項の規定による評価の結果を踏まえた当該小学校の児童の保護者その他の当該小学校の関係者（当該小学校の職員を除く。）による評価を行い、その結果を公表するよう努めるものとする。

第 68 条 小学校は、第 66 条第 1 項の規定による評価の結果及び前条の規定により評価を行った場合はその結果を、当該小学校の設置者に報告するものとする。

(参考：学校評価ガイドラインにおける教育課程の評価)

文部科学省が作成する「学校評価ガイドライン」では、各学校や設置者において評価項目・指標等の設定について検討する際の視点となる例として考えられるものを便宜的に分類した学校運営における以下の 12 分野ごとに例示している。

①教育課程・学習指導、②キャリア教育（進路指導）、③生徒指導、④保健管理、⑤安全管理、⑥特別支援教育、⑦組織運営、⑧研修（資質向上の取組）、⑨教育目標・学校評価、⑩情報提供、⑪保護者、地域住民等との連携、⑫環境整備

これらの例示を参考にしつつ、具体的にどのような評価項目・指標等を設定するかは各学校が判断すべきであるが、各学校は設定した学校の教育目標の実現に向けた教育課程や人的又は物的な体制に関わる評価項目・指標について、例示された項目を網羅的に取り入れるのではなく、真に必要な項目・指標等を精選して設定することが期待される。

(例えば「教育課程・学習指導」については、以下の項目が例示されている)

■ 教育課程・学習指導

○ 各教科等の授業の状況

- ・ 説明、板書、発問など、各教師の授業の実施方法
- ・ 視聴覚教材や教育機器などの教材・教具の活用
- ・ 体験的な学習や問題解決的な学習、児童の興味・関心を生かした自主的・自発的な学習の状況
- ・ 個別指導やグループ別指導、習熟度に応じた指導、児童の興味・関心等に応じた課題学習、補充的な学習や発展的な学習などの個に応じた指導の方法等の状況
- ・ ティーム・ティーチング指導などにおける教師間の協力的な指導の状況
- ・ 学級内における児童の様子や、学習に適した環境に整備されているかなど、学級経営の状況
- ・ コンピュータや情報通信ネットワークを効果的に活用した授業の状況
- ・ 学習指導要領や各教育委員会が定める基準にのっとり、児童の発達の段階に即した指導に関する状況
- ・ 授業や教材の開発に地域の人材など外部人材を活用し、よりよいものとする工夫の状況

○ 教育課程等の状況

- ・ 学校の教育課程の編成・実施の考え方についての教職員間の共通理解の状況
- ・ 児童の学力・体力の状況を把握し、それを踏まえた取組の状況
- ・ 児童の学習について観点別学習状況の評価や評定などの状況
- ・ 学校図書館の計画的利用や、読書活動の推進の取組状況
- ・ 体験活動、学校行事などの管理・実施体制の状況
- ・ 部活動など教育課程外の活動の管理・実施体制の状況
- ・ 必要な教科等の指導体制の整備、授業時数の配当の状況
- ・ 学習指導要領や各教育委員会が定める基準にのっとり、児童の発達の段階に即した指導の状況
- ・ 教育課程の編成・実施の管理の状況（例：教育課程の実施に必要な、教科等ごと等の年間の指導計画や

週案などが適切に作成されているかどうか)

- ・ 児童の実態を踏まえた、個別指導やグループ別指導，習熟度に応じた指導，補充的な学習や発展的な学習など，個に応じた指導の計画状況
- ・ 幼小連携，小中連携など学校間の円滑な接続に関する工夫の状況
- ・ (データ等) 学力調査等の結果
- ・ (データ等) 運動・体力調査の結果
- ・ (データ等) 児童の学習についての観点別学習状況の評価・評定の結果

◆中学校学習指導要領（平成 29 年告示）解説 総則編（平成 29 年 7 月）

第 3 章 教育課程の編成及び実施

第 1 節 中学校教育の基本と教育課程の役割

4 カリキュラム・マネジメントの充実（第 1 章第 1 の 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等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各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。

本項は、各学校が教育課程に基づき組織的かつ計画的に各学校の教育活動の質の向上を図っていくことができるよう、カリキュラム・マネジメントとは何かを定義するとともにその充実について示している。

教育課程はあらゆる教育活動を支える基盤となるものであり、学校運営についても、教育課程に基づく教育活動をより効果的に実施していく観点から組織運営がなされなければならない。カリキュラム・マネジメントは、学校教育に関わる様々な取組を、教育課程を中心に据えながら組織的かつ計画的に実施し、教育活動の質の向上につなげていくことであり、本項においては、中央教育審議会答申の整理を踏まえ次の三つの側面から整理して示している。具体的には、

- ・ 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等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各学校の教育活動の質の向上を図っていくことと定義している。

また、総則の項目立てについても、各学校におけるカリキュラム・マネジメントを円滑に進めていく観点から、教育課程の編成、実施、評価及び改善の手續を踏まえて、①中学校教育の基本と教育課程の役割（第 1 章総則第 1）、②教育課程の編成（第 1 章総則第 2）、③教育課程の実施と学習評価（第 1 章総則第 3）、④生徒の発達の支援（第 1 章総則第 4）、⑤学校運営上の留意事項（第 1 章第 5）、⑥道徳教育に関する配慮事項（第 1 章総則第 6）としているところである。各学校においては、こうした総則の全体像も含めて、教育課程に関する国や教育委員会の基準を踏まえ、自校の教育課程の編成、実施、評価及び改善に関する課題がどこにあるのかを明確にして教職員間で共有し改善を行うことにより学校教育の質の向上を図り、カリキュラム・マネジメントの充実が求められる。

ア 生徒や学校、地域の実態を適切に把握すること

教育課程は、第 1 章総則第 1 の 1 が示すとおり「生徒の心身の発達の段階や特性及び学校や地域の実態を十分考慮して」編成されることが必要である。各学校においては、各種調査結果やデータ等に基づき、生徒の姿や学校及び地域の現状を定期的に把握したり、保護者や地域住民の意向等を的確に把握した上で、学校の教育目標など教育課程の編成の基本となる事項を定めていくことが求められる。

イ カリキュラム・マネジメントの三つの側面を通して、教育課程に基づき組織的かつ計画的に各学校の教育活動の質の向上を図っていくこと

学校の教育活動の質の向上を図る取組は、教育課程に基づき組織的かつ計画的に行われる必要がある。各

学校においては、第1章総則第5の1アに示すとおり、「校長の方針の下に、校務分掌に基づき教職員が適切に役割を分担しつつ、相互に連携しながら、各学校の特色を生かしたカリキュラム・マネジメントを行う」ことが必要である。また、教育課程は学校運営全体の中核ともなるものであり、同じく第1章総則第5の1アに示すとおり、学校評価の取組についても、カリキュラム・マネジメントと関連付けながら実施するよう留意が必要である。

組織的かつ計画的に取組を進めるためには、教育課程の編成を含めたカリキュラム・マネジメントに関わる取組を、学校の組織全体の中に明確に位置付け、具体的な組織や日程を決定していくことが重要となる。校内の組織及び各種会議の役割分担や相互関係を明確に決め、職務分担に応じて既存の組織を整備、補強したり、既存の組織を精選して新たな組織を設けたりすること、また、分担作業やその調整を含めて、各作業ごとの具体的な日程を決めて取り組んでいくことが必要である。

また、カリキュラム・マネジメントを効果的に進めるためには、何を目標として教育活動の質の向上を図っていくのかを明確にすることが重要である。第1章総則第2の1に示すとおり、教育課程の編成の基本となる学校の経営方針や教育目標を明確にし、家庭や地域とも共有していくことが求められる。

(7) 教育の目的や目標の実現に必要な教育の内容等を教科等横断的な視点で組み立てていくこと

教育課程の編成に当たっては、教育課程に関する法令や各学校の教育目標が定める教育の目的や目標の実現を目指して、指導のねらいを明確にし、教育の内容を選択して組織し、それに必要な授業時数を配当していくことが必要となる。各学校においては、教育の目的や目標の実現に必要な教育の内容等を選択し、各教科等の内容相互の関連を図りながら指導計画を作成したり、生徒の生活時間と教育の内容との効果的な組み合わせを考えたりしながら、年間や学期、月、週ごとの授業時数を適切に定めたりしていくことが求められる。

その際、今回の改訂では、「生きる力」の育成という教育の目標が教育課程の編成により具体化され、よりよい社会と幸福な人生を切り拓くために必要な資質・能力が生徒一人一人に育まれるようにすることを目指しており、「何を学ぶか」という教育の内容を選択して組織していくことと同時に、その内容を学ぶことで生徒が「何ができるようになるか」という、育成を目指す資質・能力を指導のねらいとして明確に設定していくことが求められていることに留意が必要である。教育課程の編成に当たっては、第1章 総則第2の2に示す教科等横断的な視点に立った資質・能力の育成を教育課程の中で適切に位置付けていくことや、各学校において具体的な目標及び内容を定めることとなる総合的な学習の時間において教科等の枠を超えた横断的・総合的な学習が行われるようにすることなど、教科等間のつながりを意識して教育課程を編成することが重要である。(教科等横断的な視点で教育の内容を編成する例について付録6参照)

(1) 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

各学校においては、各種調査結果やデータ等を活用して、生徒や学校、地域の実態を定期的に把握し、そうした結果等から教育の目的や目標の実現状況や教育課程の実施状況を確認し分析して課題となる事項を見だし、改善方針を立案して実施していくことが求められる。こうした改善については、校内の取組を通して比較的直ちに修正できるものもあれば、教育委員会の指導助言を得ながら長期的に改善を図っていくことが必要となるものもあるため、必要な体制や日程を具体化し組織的かつ計画的に取り組んでいくことが重要である。

こうした教育課程の評価や改善は、第1章総則第5の1のアに示すとおり、学校評価と関連付けながら実施することが必要である。

(2) 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

教育課程の実施に当たっては、人材や予算、時間、情報といった人的又は物的な資源を、教育の内容と効果的に組み合わせることが重要となる。学校規模、教職員の状況、施設設備の状況などの人的又は物的な体制の実態は、学校によって異なっており、教育活動の質の向上を組織的かつ計画的に図っていくためには、これらの人的又は物的な体制の実態を十分考慮することが必要である。そのためには、特に、教師の指導力、教材・教具の整備状況、地域の教育資源や学習環境（近隣の学校、社会教育施設、生徒の

学習に協力することのできる人材等) などについて客観的かつ具体的に把握して、教育課程の編成に生かすことが必要である。

本項では、こうした人的又は物的な体制を確保することのみならず、その改善を図っていくことの重要性が示されている。各学校には、校長、副校長や教頭のほかに教務主任をはじめとして各主任等が置かれ、それらの担当者を中心として全教職員がそれぞれ校務を分担して処理している。各学校の教育課程は、これらの学校の運営組織を生かし、各教職員がそれぞれの分担に応じて教育課程に関する研究を重ね、創意工夫を加えて編成や改善を図っていくことが重要である。また、学校は地域社会における重要な役割を担い地域とともに発展していく存在であり、学校運営協議会制度や地域学校協働活動等の推進により、学校と地域の連携及び協働の取組を更に広げ、教育課程を介して学校と地域がつながることにより、地域でどのような子供を育てるのかといった目標を共有し、地域とともにある学校づくりが一層効果的に進められていくことが期待される。

以下、それぞれの項目の趣旨を踏まえて学校において実際に教育課程の編成や改善に取り組む際の手順の一例を参考として示す。もっとも、編成した教育過程に基づき実施される日々の教育活動はもとより、教育課程の編成や改善の手順は必ずしも一律であるべきではなく、それぞれの学校が学習指導要領等の関連の規定を踏まえつつ、その実態に即して、創意工夫を重ねながら具体的な手順を考えるべきものである。この点に十分留意することが求められる。

(手順の一例)

(1) 教育課程の編成に対する学校の基本方針を明確にする。

基本方針を明確にするということは、教育課程の編成に対する学校の姿勢や作業計画の大綱を明らかにするとともに、それらについて全教職員が共通理解をもつことである。

ア 学校として教育課程の意義、教育課程の編成の原則などの編成に対する基本的な考え方を明確にし、全教職員が共通理解をもつ。

イ 編成のための作業内容や作業手順の大綱を決め、作業計画の全体について全教職員が共通理解をもつ。

(2) 教育課程の編成・実施のための組織と日程を決める。

教育課程の編成・実施は、校長のリーダーシップの下、組織的かつ計画的に取り組む必要がある。教育課程の編成・実施を担当する組織を確立するとともに、それを学校の組織全体の中に明確に位置付ける。

また、編成・実施の作業日程を明確にするとともに、学校が行う他の諸活動との調和を図る。その際、既存の組織や各種会議の在り方を見直し必要に応じ精選を図るなど業務改善の視点をもつことも重要である。

ア 編成・実施のための組織を決める。

(7) 編成・実施に当たる組織及び各種会議の役割や相互関係について基本的な考え方を明確にする。

(1) 編成・実施に当たる組織及び各種会議を学校の組織全体の中に位置付け、組織内の役割や分担を具体的に決める。

イ 編成・実施のための作業日程を決める。

分担作業やその調整を含めて、各作業ごとの具体的な日程を決める。

(3) 教育課程の編成のための事前の研究や調査をする。

事前の研究や調査によって、教育課程についての国や教育委員会の基準の趣旨を理解するとともに、教育課程の編成に関わる学校の実態や諸条件を把握する。

ア 教育課程についての国の基準や教育委員会の規則などを研究し理解する。

イ 生徒の心身の発達の段階や特性、学校及び地域の実態を把握する。その際、保護者や地域住民の意向、生徒の状況等を把握することに留意する。

(4) 学校の教育目標など教育課程の編成の基本となる事項を定める。

学校の教育目標など教育課程の編成の基本となる事項は、学校教育の目的や目標及び教育課程の基準に基づきながら、しかも各学校が当面する教育課題の解決を目指し、両者を統一的に把握して設定する。

- ア 事前の研究や調査の結果を検討し、学校教育の目的や目標に照らして、それぞれの学校や生徒が直面している教育課題を明確にする。
- イ 学校教育の目的や目標を調和的に達成するため、各学校の教育課題に応じて、学校の教育目標など教育課程の編成の基本となる事項を設定する。
- ウ 編成に当たって、特に留意すべき点を明確にする。

(5) 教育課程を編成する。

教育課程は学校の教育目標の実現を目指して、指導内容を選択し、組織し、それに必要な授業時数を定めて編成する。

- ア 指導内容を選択する。
 - (ア) 指導内容について、その基礎的・基本的な知識及び技能を明確にする。
 - (イ) 学校の教育目標の有効な達成を図るため、重点を置くべき指導内容を明確にする。
 - (ウ) 各教科等の指導において、基礎的・基本的な知識及び技能の確実な習得と思考力、判断力、表現力等の育成を図るとともに、主体的に学習に取り組む態度を養う指導の充実や個に応じた指導を推進する配慮する。
 - (エ) 学校の教育活動全体を通じて行う道徳教育及び体育・健康に関する指導について、適切な指導がなされるよう配慮する。
 - (オ) 学習の基盤となる資質・能力や現代的な諸課題に対応して求められる資質・能力など、学校として、教科等横断的な視点で育成を目指す資質・能力を明確にし、その育成に向けた適切な指導がなされるよう配慮する。
 - (カ) 生徒や学校、地域の実態に応じて学校が創意を生かして行う総合的な学習の時間を適切に展開できるよう配慮する。
 - (キ) 各教科等の指導内容に取り上げた事項について、主体的・対話的で深い学びの実現に向けた授業改善を通して資質・能力を育む効果的な指導ができるよう、単元や題材など内容や時間のまとまりを見通しながら、そのまとめ方や重点の置き方を検討する。
- イ 指導内容を組織する。
 - (ア) 各教科、道徳科、総合的な学習の時間及び特別活動について、各教科等間の指導内容相互の関連を図る。
 - (イ) 各教科等の指導内容相互の関連を明確にする。
 - (ウ) 発展的、系統的な指導ができるように指導内容を配列し組織する。
- ウ 授業時数を配当する。
 - (ア) 指導内容との関連において、各教科、道徳科、総合的な学習の時間及び特別活動の年間授業時数を定める。
 - (イ) 各教科等や学習活動の特質に応じて、創意工夫を生かし、1年間の中で、学期、月、週ごとの教科等の授業時数を定める。
 - (ウ) 各教科等の授業の1単位時間を、生徒の発達の段階及び各教科等や学習活動の特質を考慮して適切に定める。

(6) 教育課程を評価し改善する。

実施中の教育課程を検討し評価して、その改善点を明確にして改善を図る。

- ア 評価の資料を収集し、検討する。
- イ 整理した問題点を検討し、原因と背景を明らかにする。
- ウ 改善案をつくり、実施する。

第5節 学校運営上の留意事項

1 教育課程の改善と学校評価、教育課程外の活動との連携等

① カリキュラム・マネジメントの実施と学校評価との関連付け（第1章第5の1のア）

ア 各学校においては、校長の方針の下に、校務分掌に基づき教職員が適切に役割を分担しつつ、相互に連携しながら、各学校の特色を生かしたカリキュラム・マネジメントを行うよう努めるものとする。また、各学校が行う学校評価については、教育課程の編成、実施、改善が教育活動や学校運営の中核となることを踏まえ、カリキュラム・マネジメントと関連付けながら実施するよう留意するものとする。

本項は、カリキュラム・マネジメントを、校長の方針の下に、全教職員の適切な役割分担と連携に基づき行うとともに、学校評価と関連付けて行うことを示している。

カリキュラム・マネジメントは、本解説第3章第1節の4において示すように、学校教育に関わる様々な取組を、教育課程を中心に据えて組織的かつ計画的に実施し、教育活動の質の向上につなげていくものである。カリキュラム・マネジメントの実施に当たって、「校長の方針の下に」としているのは、学校の教育目標など教育課程の編成の基本となる事項とともに、校長が定める校務分掌に基づくことを示しており、全教職員が適切に役割を分担し、相互に連携することが必要である。その上で、生徒の実態や地域の実情、指導内容を踏まえて効果的な年間指導計画等の在り方や、授業時間や週時程の在り方等について、校内研修等を通じて研究を重ねていくことも重要であり、こうした取組が学校の特色を創り上げていくこととなる。

また、各学校におけるカリキュラム・マネジメントの取組は、学校が担う様々な業務の進め方の改善を伴ってより充実することができる。この点からも、「校長の方針の下」に学校の業務改善を図り、指導の体制を整えていくことが重要となる。

また、各学校が行う学校評価は、学校教育法第42条において「教育活動その他の学校運営の状況について評価を行い、その結果に基づき学校運営の改善を図るため必要な措置を講ずる」と規定されており、教育課程の編成、実施、改善は教育活動や学校運営の中核となることを踏まえ、教育課程を中心として教育活動の質の向上を図るカリキュラム・マネジメントは学校評価と関連付けて実施することが重要である。

学校評価の実施方法は、学校教育法施行規則第66条から第68条までに、自己評価・学校関係者評価の実施・公表、評価結果の設置者への報告について定めるとともに、文部科学省では法令上の規定等を踏まえて「学校評価ガイドライン〔平成28年改訂〕」（平成28年3月文部科学省）を作成している。同ガイドラインでは、具体的にどのような評価項目・指標等を設定するかは各学校が判断すべきことではあるが、その設定について検討する際の視点となる例が12分野にわたり示されている。カリキュラム・マネジメントと関連付けて実施する観点からは、教育課程・学習指導に係る項目はもとより、当該教育課程を効果的に実施するための人的又は物的な体制の確保の状況なども重要である。

各学校は、例示された項目を網羅的に取り入れるのではなく、その重点目標を達成するために必要な項目・指標等を精選して設定することが期待され、こうした例示も参照しながら各教科等の授業の状況や教育課程等の状況を評価し改善につなげていくことが求められる。

学校教育法

第42条 小学校は、文部科学大臣の定めるところにより当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について評価を行い、その結果に基づき学校運営の改善を図るため必要な措置を講ずることにより、その教育水準の向上に努めなければならない。

第43条 小学校は、当該小学校に関する保護者及び地域住民その他の関係者の理解を深めるとともに、これらの者との連携及び協力の推進に資するため、当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況に関する情報を積極的に提供するものとする。

第49条 第30条第2項、第31条、第34条、第35条及び第37条から第44条までの規定は、中学校に準用する。

学校教育法施行規則

第 66 条 小学校は、当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について、自ら評価を行い、その結果を公表するものとする。

2 前項の評価を行うに当たっては、小学校は、その実情に応じ、適切な項目を設定して行うものとする。

第 67 条 小学校は、前条第 1 項の規定による評価の結果を踏まえた当該小学校の生徒の保護者その他の当該小学校の関係者(当該小学校の職員を除く。)による評価を行い、その結果を公表するよう努めるものとする。

第 68 条 小学校は、第 66 条第 1 項の規定による評価の結果及び前条の規定により評価を行った場合はその結果を、当該小学校の設置者に報告するものとする。

第 79 条 第 41 条から第 49 条まで、第 50 条第 2 項、第 54 条から第 68 条までの規定は、中学校に準用する。
(略)

(参考：学校評価ガイドラインにおける教育課程の評価)

文部科学省が作成する「学校評価ガイドライン」では、各学校や設置者において評価項目・指標等の設定について検討する際の視点となる例として考えられるものを便宜的に分類した学校運営における以下の 12 分野ごとに例示している。

①教育課程・学習指導、②キャリア教育(進路指導)、③生徒指導、④保健管理、⑤安全管理、⑥特別支援教育、⑦組織運営、⑧研修(資質向上の取組)、⑨教育目標・学校評価、⑩情報提供、⑪保護者、地域住民等との連携、⑫環境整備

これらの例示を参考にしつつ、具体的にどのような評価項目・指標等を設定するかは各学校が判断すべきであるが、各学校は設定した学校の教育目標の実現に向けた教育課程や人的又は物的な体制に関わる評価項目・指標について、例示された項目を網羅的に取り入れるのではなく、真に必要な項目・指標等を精選して設定することが期待される。

(例えば「教育課程・学習指導」については、以下の項目が例示されている)

- 教育課程・学習指導
 - 各教科等の授業の状況
 - ・説明、板書、発問など、各教師の授業の実施方法
 - ・視聴覚教材や教育機器などの教材・教具の活用
 - ・体験的な学習や問題解決的な学習、生徒の興味・関心を生かした自主的・自発的な学習の状況
 - ・個別指導やグループ別指導、習熟度に応じた指導、生徒の興味・関心等に応じた課題学習、補充的な学習や発展的な学習などの個に応じた指導の方法等の状況
 - ・ティーム・ティーチング指導などにおける教師間の協力的な指導の状況
 - ・学級内における生徒の様子や、学習に適した環境に整備されているかなど、学級経営の状況
 - ・コンピュータや情報通信ネットワークを効果的に活用した授業の状況
 - ・学習指導要領や各教育委員会が定める基準にのっとり、生徒の発達の段階に即した指導に関する状況
 - ・授業や教材の開発に地域の人材など外部人材を活用し、よりよいものとする工夫の状況
 - 教育課程等の状況
 - ・学校の教育課程の編成・実施の考え方についての教職員間の共通理解の状況
 - ・生徒の学力・体力の状況を把握し、それを踏まえた取組の状況
 - ・生徒の学習について観点別学習状況の評価や評定などの状況
 - ・学校図書館の計画的利用や、読書活動の推進の取組状況
 - ・体験活動、学校行事などの管理・実施体制の状況
 - ・部活動など教育課程外の活動の管理・実施体制の状況
 - ・必要な教科等の指導体制の整備、授業時数の配当の状況

- ・学習指導要領や各教育委員会が定める基準にのっとり、生徒の発達の段階に即した指導の状況
- ・教育課程の編成・実施の管理の状況（例：教育課程の実施に必要な、教科等ごと等の年間の指導計画や週案などが適切に作成されているかどうか）
- ・生徒の実態を踏まえた、個別指導やグループ別指導、習熟度に応じた指導、補充的な学習や発展的な学習など、個に応じた指導の計画状況
- ・幼小連携，小中連携など学校間の円滑な接続に関する工夫の状況
- ・（データ等）学力調査等の結果
- ・（データ等）運動・体力調査の結果
- ・（データ等）生徒の学習についての観点別学習状況の評価・評定の結果

◆高等学校学習指導要領（平成30年告示）解説 総則編（平成30年7月）

第3章 教育課程の編成

第1節 高等学校教育の基本と教育課程の役割

5 カリキュラム・マネジメントの充実（第1章総則第1款5）

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等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各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。

本項は、各学校が教育課程に基づき組織的かつ計画的に各学校の教育活動の質の向上を図っていくことができるよう、カリキュラム・マネジメントとは何かを定義するとともにその充実について示している。

教育課程はあらゆる教育活動を支える基盤となるものであり、学校運営についても、教育課程に基づく教育活動をより効果的に実施していく観点から組織運営がなされなければならない。カリキュラム・マネジメントは、学校教育に関わる様々な取組を、教育課程を中心に据えながら組織的かつ計画的に実施・評価し、教育活動の質の向上につなげていくことであり、本項においては、平成28年12月の中央教育審議会答申の整理を踏まえ次の三つの側面から整理して示している。具体的には、生徒や学校、地域の実態を適切に把握した上で、

- ・教育の目的や目標の実現に必要な教育の内容等を教科等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各学校の教育活動の質の向上を図っていくことと定義している。

また、総則の項目立てについても、各学校におけるカリキュラム・マネジメントを円滑に進めていく観点から、教育課程の編成、実施、評価及び改善の手続を踏まえて、①高等学校教育の基本と教育課程の役割（第1章総則第1款）、②教育課程の編成（第1章総則第2款）、③教育課程の実施と学習評価（第1章総則第3款）、④単位の修得及び卒業の認定（第1章総則第4款）、⑤生徒の発達の支援（第1章総則第5款）、⑥学校運営上の留意事項（第1章総則第6款）、⑦道德教育に関する配慮事項（第1章総則第7款）としているところである。各学校においては、こうした総則の全体像も含めて、教育課程に関する国や教育委員会の基準を踏まえ、自校の教育課程の編成、実施、評価及び改善に関する課題がどこにあるのかを明確にして教職員間で共有し改善を行うことにより学校教育の質の向上を図り、カリキュラム・マネジメントの充実に努めることが求められる。

ア 生徒や学校、地域の実態を適切に把握すること

教育課程は、第1章総則第1款が示すとおり「生徒の心身の発達の段階や特性等、課程や学科の特色及び学校や地域の実態を十分考慮して」編成されることが必要である。各学校においては、各種調査結果やデータ等に基づき、生徒の姿や学校及び地域の現状を定期的に把握したり、保護者や地域住民の意向等を的確に把握した上で、学校の教育目標など教育課程の編成の基本となる事項を定めていくことが求められる。

イ カリキュラム・マネジメントの三つの側面を通して、教育課程に基づき組織的かつ計画的に各学校の教育活動の質の向上を図っていくこと

学校の教育活動の質の向上を図る取組は、教育課程に基づき組織的かつ計画的に行われる必要がある。各学校においては、第1章総則第6款1アに示すとおり、「校長の方針の下に、校務分掌に基づき教職員が適切に

役割を分担しつつ、相互に連携しながら、各学校の特色を生かしたカリキュラム・マネジメントを行う」ことが必要である。また、教育課程は学校運営全体の中核ともなるものであり、同じく第1章総則第6款1アに示すとおり、学校評価の取組についても、カリキュラム・マネジメントと関連付けながら実施するよう留意が必要である。

組織的かつ計画的に取組を進めるためには、教育課程の編成を含めたカリキュラム・マネジメントに関わる取組を、学校の組織全体の中に明確に位置付け、具体的な組織や日程を決定していくことが重要となる。校内の組織及び各種会議の役割分担や相互関係を明確に決め、職務分担に応じて既存の組織を整備、補強したり、既存の組織を精選して新たな組織を設けたりすること、また、分担作業やその調整を含めて、各作業ごとの具体的な日程を決めて取り組んでいくことが必要である。

また、カリキュラム・マネジメントを効果的に進めるためには、何を目標として教育活動の質の向上を図っていくのかを明確にすることが重要である。第1章総則第2款1に示すとおり、各学校の教育目標を明確にするとともに、教育課程についての基本的な方針を家庭や地域とも共有していくことが求められる。

(7) 教育の目的や目標の実現に必要な教育の内容等を教科等横断的な視点で組み立てていくこと

教育課程の編成に当たっては、教育課程に関する法令や各学校の教育目標が定める教育の目的や目標の実現を目指して、指導のねらいを明確にし、教育の内容を選択して組織し、それに必要な単位数や授業時数を配当していくことが必要となる。各学校においては、教育の目的や目標の実現に必要な教育の内容等を選択し、各教科・科目等の内容相互の関連を図りながら指導計画を作成したり、生徒の生活時間を教育の内容との効果的な組み合わせを考えたりしながら、年間や学期、月、週ごとの授業時数を適切に定めたりしていくことが求められる。

その際、今回の改訂では、「生きる力」の育成という教育の目標が教育課程の編成により具体化され、よりよい社会と幸福な人生を切り拓くために必要な資質・能力が生徒一人一人に育まれるようにすることを目指しており、「何を学ぶか」という教育の内容を選択して組織していくことと同時に、その内容を学ぶことで生徒が「何ができるようになるか」という、育成を目指す資質・能力を指導のねらいとして明確に設定していくことが求められていることに留意が必要である。教育課程の編成に当たっては、第1章総則第2款2に示す教科等横断的な視点に立った資質・能力の育成を教育課程の中で適切に位置付けていくことや、各学校において具体的な目標及び内容を定めることとなる総合的な探究の時間において教科等の枠を超えた横断的・総合的な学習が行われるようにすることなど、教科等間のつながりを意識して教育課程を編成することが重要である。

(4) 教育課程の実施状況の評価してその改善を図っていくこと

各学校においては、各種調査結果やデータ等を活用して、生徒や学校、地域の実態を定期的に把握し、そうした結果等から教育目標の実現状況や教育課程の実施状況を確認し分析して課題となる事項を見だし、改善方針を立案して実施していくことが求められる。こうした改善については、校内の取組を通して比較的直ちに修正できるものもあれば、教育委員会の指導助言を得ながら長期的に改善を図っていくことが必要となるものもあるため、必要な体制や日程を具体化し組織的かつ計画的に取り組んでいくことが重要である。

こうした教育課程の評価や改善は、第1章総則第6款1アに示すとおり、学校評価と関連付けながら実施することが必要である。文部科学省が作成している「学校評価ガイドライン〔平成28年改訂〕」（平成28年3月）では、各学校や設置者において設定する評価項目・指標等の参考例として、学力調査や運動・体力調査の結果など、生徒の学力・体力の状況を把握するデータを例示している。また、平成30年3月に制度化され平成31年度から本格的に利活用が開始される予定の「高校生のための学びの基礎診断」（高等学校における生徒の基礎学力の定着度合いを測定する民間の試験等を文部科学省が一定の要件に適合するものとして認定する仕組み）を高等学校における多様な学習成果を測定するツールの一つとして活用し、

生徒自身の学習の改善や教師による指導の改善に生かすことも考えられる。

(ウ) 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

教育課程の実施に当たっては、人材や予算、時間、情報といった人的又は物的な資源を、教育の内容と効果的に組み合わせていくことが重要となる。学校規模、教職員の状況、施設設備の状況などの人的又は物的な体制の実態は、学校によって異なっており、教育活動の質の向上を組織的かつ計画的に図っていくためには、これらの人的又は物的な体制の実態を十分考慮することが必要である。とりわけ高等学校においては、課程、学科が様々で、生徒の特性や進路に対応するため類型や選択科目の配当等が多様であることから、各学校の実態を踏まえて体制を工夫し、組織体としての総合的な力を発揮していくことが特に重要となる。その際、特に、教師の指導力、教材・教具の整備状況、地域の教育資源や学習環境（近隣の学校や大学、研究機関、社会教育施設、生徒の学習に協力することのできる人材等）などについて客観的かつ具体的に把握して、教育課程の編成に生かすことが必要である。

本項では、こうした人的又は物的な体制を確保することのみならず、その改善を図っていくことの重要性が示されている。各学校には、校長、副校長や教頭のほかに教務主任をはじめとして各主任等が置かれ、それらの担当者を中心として全教職員がそれぞれ校務を分担して処理している。各学校の教育課程は、これらの学校の運営組織を生かし、各教職員がそれぞれの分担に応じて教育課程に関する研究を重ね、創意工夫を加えて編成や改善を図っていくことが重要である。また、学校は地域社会における重要な役割を担い地域とともに発展していく存在であり、学校評議員制度や学校運営協議会制度、地域学校協働活動等の推進により、学校と地域の連携・協働を更に広げ、教育課程を介して学校と地域がつながることにより、地域でどのような子供を育てるのかといった目標を共有し、地域とともにある学校づくりが一層効果的に進められていくことが期待される。

以下、それぞれの項目の趣旨を踏まえて学校において実際に教育課程の編成や改善に取り組む際の手順の一例を参考として示す。もともと、編成した教育課程に基づき実施される日々の教育活動はもとより、教育課程の編成や改善の手順は必ずしも一律であるべきではなく、それぞれの学校が学習指導要領等の関連の規定を踏まえつつ、その実態に即して、創意工夫を重ねながら具体的な手順を考えるべきものである。この点に十分留意することが求められる。

(手順の一例)

(1) 教育課程の編成に対する学校の基本方針を明確にする。

基本方針を明確にするということは、教育課程の編成に対する学校の姿勢や作業計画の大綱を明らかにするとともに、それらについて全教職員が共通理解をもつことである。

ア 学校として教育課程の意義、教育課程の編成の原則などの編成に対する基本的な考え方を明確にし、全教職員が共通理解をもつ。

イ 編成のための作業内容や作業手順の大綱を決め、作業計画の全体について全教職員が共通理解をもつ。

(2) 教育課程の編成・実施のための組織と日程を決める。

教育課程の編成・実施は、校長のリーダーシップの下、組織的かつ計画的に取り組む必要がある。教育課程の編成・実施を担当する組織を確立するとともに、それを学校の組織全体の中に明確に位置付ける。

また、編成・実施の作業日程を明確にするとともに、学校が行う他の諸活動との調和を図る。その際、既存の組織や各種会議の在り方を見直し必要に応じ精選を図るなど業務改善の視点をもつことも重要である。

ア 編成・実施のための組織を決める。

(7) 編成・実施に当たる組織及び各種会議の役割や相互関係について基本的な考え方を明確にする。

(i) 編成・実施に当たる組織及び各種会議を学校の組織全体の中に位置付け、組織内の役割や分担を具体的に決める。

- イ 編成・実施のための作業日程を決める。
 分担当業やその調整を含めて、各作業ごとの具体的な日程を決める。
- (3) 教育課程の編成のための事前の研究や調査をする。
- 事前の研究や調査によって、教育課程についての国や教育委員会の基準の趣旨を理解するとともに、教育課程の編成に関わる学校の実態や諸条件を把握する。
- ア 教育課程についての国の基準や教育委員会の規則などを研究し理解する。
 - イ 生徒の心身の発達の段階や特性、進路、学校及び地域の実態等を把握する。その際、保護者や地域住民の意向、生徒の状況等を把握することに留意する。
- (4) 学校の教育目標など教育課程の編成の基本となる事項を定める。
- 学校の教育目標など教育課程の編成の基本となる事項は、学校教育の目的や目標及び教育課程の基準に基づきながら、しかも各学校が当面する教育課題の解決を目指し、両者を統一的に把握して設定する。
- ア 事前の研究や調査の結果を検討し、学校教育の目的や目標に照らして、それぞれの学校や生徒が直面している教育課題を明確にする。
 - イ 学校教育の目的や目標を調和的に達成するため、各学校の教育課題に応じて、学校の教育目標など教育課程の編成の基本となる事項を設定する。
 - ウ 編成に当たって、特に留意すべき点を明確にする。
- (5) 教育課程を編成する。
- 教育課程は学校の教育目標の実現を目指して、各教科・科目等及び指導内容を選択し、組織し、それに必要な単位数や授業時数を定めて編成する。
- ア 学校の教育目標の効果的な達成を図るため、重点を置くべき事項を明確にししながら、修得総単位数や各年次の修得単位数、類型の有無や種類、履修教科・科目と選択科目などの構成と履修年次、総合的な探究の時間、特別活動の位置付け等教育課程の基本的な構造について、相互の関連を考慮しながら定める。
 - イ 各教科・科目等及びその指導内容を選択し、定める。
- (7) 各教科・科目（必履修教科・科目、選択科目、学校設定教科・科目）の構成、総合的な探究の時間の内容、特別活動の構成等を具体的に定める。
- (4) 指導内容について、その基礎的・基本的な知識及び技能を明確にする。
 - (7) 各教科等の指導において、基礎的・基本的な知識及び技能の確実な習得と思考力、判断力、表現力等の育成を図るとともに、主体的に学習に取り組む態度を養う指導の充実や個に応じた指導を推進するよう配慮する。
 - (エ) 学校の教育活動全体を通じて行う道徳教育、体育・健康に関する指導及び就業やボランティアに関わる体験的な学習の指導について、適切な指導がなされるよう配慮する。
 - (オ) 学習の基盤となる資質・能力や現代的な諸課題に対応して求められる資質・能力など、学校として、教科等横断的な視点で育成を目指す資質・能力を明確にし、その育成に向けた適切な指導がなされるよう配慮する。
 - (カ) 生徒や学校、地域の実態に応じて学校が創意を生かして行う総合的な探究の時間を適切に展開できるよう配慮する。
 - (キ) 各教科等の指導内容に取り上げた事項について、主体的・対話的で深い学びの実現に向けた授業改善を通して資質・能力を育む効果的な指導ができるよう、単元や題材など内容や時間のまとまりを見通しながら、そのまとめ方や重点の置き方を検討する。
 - ウ 各教科・科目等及びその指導内容を組織する。
- (7) 基礎的、基本的な指導を重視するとともに、発展的、系統的な指導ができるように類型や年次に応じ、各教科・科目等を配列し組織する。また、指導のまとめ方、指導の順序及び重点の置き方に工夫を加える。

- (イ) 各教科・科目，総合的な探究の時間及び特別活動について，各教科・科目等間の指導内容相互の関連を図る。
 - (ウ) 各教科・科目等の指導内容相互の関連を明確にする。
 - (エ) 発展的，系統的な指導ができるように指導内容を配列し組織する。
 - エ 単位数や授業時数を配当する。
 - (フ) 指導内容との関連において，各教科・科目，総合的な探究の時間及び特別活動について，それぞれの単位数や授業時数を定める。
 - (イ) 各教科・科目等や学習活動の特質に応じて，創意工夫を生かし，1年間の中で，学期，月，週ごとの各教科・科目等の授業時数を定める。
 - (ウ) 各教科・科目等の授業の1単位時間を，生徒の発達の段階及び各教科・科目等や学習活動の特質を考慮して適切に定める。
- (6) 教育課程を評価し改善する
- 実施中の教育課程を検討し評価して，その改善点を明確して改善を図る。
 - ア 評価の資料を収集し，検討する。
 - イ 整理した問題点を検討し，原因と背景を明らかにする。
 - ウ 改善案をつくり，実施する。

第7章 学校運営上の留意事項

第1節 教育課程の改善と学校評価，教育課程外の活動との連携等

1 カリキュラム・マネジメントの実施と学校評価との関連付け（第1章総則第6款1ア）

ア 各学校においては，校長の方針の下に，校務分掌に基づき教職員が適切に役割を分担しつつ，相互に連携しながら，各学校の特色を生かしたカリキュラム・マネジメントを行うよう努めるものとする。また，各学校が行う学校評価については，教育課程の編成，実施，改善が教育活動や学校運営の中核となることを踏まえ，カリキュラム・マネジメントと関連付けながら実施するよう留意するものとする。

本項は，カリキュラム・マネジメントを，校長の方針の下に，全教職員の適切な役割分担と連携に基づき行うとともに，学校評価と関連付けて行うことを示している。

カリキュラム・マネジメントは，本解説第3章第1節5において示すように，学校教育に関わる様々な取組を，教育課程を中心に据えて組織的かつ計画的に実施し，教育活動の質の向上につなげていくものである。カリキュラム・マネジメントの実施に当たって，「校長の方針の下に」としているのは，学校の教育目標など教育課程の編成の基本となる事項とともに，校長が定める校務分掌に基づくことを示しており，全教職員が適切に役割を分担し，相互に連携することが必要である。その上で，生徒の実態や地域の実情，指導内容を踏まえて効果的な年間指導計画等の在り方や，授業時間や週時程の在り方等について，校内研修等を通じて研究を重ねていくことも重要であり，こうした取組が学校の特色を創り上げていくこととなる。

また，各学校におけるカリキュラム・マネジメントの取組は，学校が担う様々な業務の進め方の改善を伴ってより充実することができる。この点からも，「校長の方針の下に」学校の業務改善を図り，指導の体制を整えていくことが重要となる。

また，各学校が行う学校評価は，学校教育法第42条において「教育活動その他の学校運営の状況について評価を行い，その結果に基づき学校運営の改善を図るため必要な措置を講ずる」と規定されており，教育課程の編成，実施，改善は教育活動や学校運営の中核となることを踏まえ，教育課程を中心として教育活動の質の向上を図るカリキュラム・マネジメントは学校評価と関連付けて実施することが重要である。

学校評価の実施方法は，学校教育法施行規則第66条から第68条までに，自己評価・学校関係者評価の実施・公表，評価結果の設置者への報告について定めるとともに，文部科学省では法令上の規定等を踏まえて「学校

評価ガイドライン〔平成28年改訂〕(平成28年3月文部科学省)を作成している。同ガイドラインでは、具体的にどのような評価項目・指標等を設定するかは各学校が判断すべきことではあるが、その設定について検討する際の視点となる例が12分野にわたり示されている。カリキュラム・マネジメントと関連付けて実施する観点からは、教育課程・学習指導に係る項目はもとより、当該教育課程を効果的に実施するための人的又は物的な体制の確保の状況なども重要である。

各学校は、例示された項目を網羅的に取り入れるのではなく、その重点目標を達成するために必要な項目・指標等を精選して設定することが期待され、こうした例示も参照しながら各教科等の授業の状況や教育課程等の状況を評価し改善につなげていくことが求められる。

学校教育法

- 第42条 小学校は、文部科学大臣の定めるところにより当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について評価を行い、その結果に基づき学校運営の改善を図るため必要な措置を講ずることにより、その教育水準の向上に努めなければならない。
- 第43条 小学校は、当該小学校に関する保護者及び地域住民その他の関係者の理解を深めるとともに、これらの者との連携及び協力の推進に資するため、当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況に関する情報を積極的に提供するものとする。
- 第62条 第30条第2項、第31条、第34条、第37条第4項から第17項まで及び第19項並びに第42条から第44条までの規定は、高等学校に準用する。

学校教育法施行規則

- 第66条 小学校は、当該小学校の教育活動その他の学校運営の状況について、自ら評価を行い、その結果を公表するものとする。
- 2 前項の評価を行うに当たっては、小学校は、その実情に応じ、適切な項目を設定して行うものとする。
- 第67条 小学校は、前条第1項の規定による評価の結果を踏まえた当該小学校の児童の保護者その他の当該小学校の関係者(当該小学校の職員を除く。)による評価を行い、その結果を公表するよう努めるものとする。
- 第68条 小学校は、第66条第1項の規定による評価の結果及び前条の規定により評価を行った場合はその結果を、当該小学校の設置者に報告するものとする。
- 第104条 第43条から第49条まで(第46条を除く。)、第54条、第57条から第71条まで(第69条を除く。)の規定は、高等学校に準用する。

(参考：学校評価ガイドラインにおける教育課程の評価)

文部科学省が作成する「学校評価ガイドライン」では、各学校や設置者において評価項目・指標等の設定について検討する際の視点となる例として考えられるものを便宜的に分類した学校運営における以下の12分野ごとに例示している。(なお、専門高校については、この12分野に掲げたものの中で様々な分野における産業の担い手や後継者を育成するための教育を行うという特性から、評価項目・指標等を検討する際の視点を示している。)

- ①教育課程・学習指導、②キャリア教育(進路指導)、③生徒指導、④保健管理、⑤安全管理、⑥特別支援教育、⑦組織運営、⑧研修(資質向上の取組)、⑨教育目標・学校評価、⑩情報提供、⑪保護者、地域住民等との連携、⑫環境整備

これらの例示を参考にしつつ、具体的にどのような評価項目・指標等を設定するかは各学校が判断すべきであるが、各学校は設定した学校の教育目標の実現に向けた教育課程や人的又は物的な体制に関わる評価項目・指標について、例示された項目を網羅的に取り入れるのではなく、真に必要な項目・指標等を精選して設定することが期待される。

(例えば「教育課程・学習指導」については、以下の項目が例示されている)

■ 教育課程・学習指導

○ 各教科等の授業の状況

- ・ 説明，板書，発問など，各教師の授業の実施方法
- ・ 視聴覚教材や教育機器などの教材・教具の活用
- ・ 体験的な学習や問題解決的な学習，生徒の興味・関心を生かした自主的・自発的な学習の状況
- ・ 個別指導やグループ別指導，習熟度に応じた指導，生徒の興味・関心等に応じた課題学習，補充的な学習や発展的な学習などの個に応じた指導の方法等の状況
- ・ ティーム・ティーチング指導などにおける教師間の協力的な指導の状況
- ・ 学級内における生徒の様子や，学習に適した環境に整備されているかなど，学級経営の状況
- ・ コンピュータや情報通信ネットワークを効果的に活用した授業の状況
- ・ 学習指導要領や各教育委員会が定める基準にのっとり，生徒の発達の段階に即した指導に関する状況
- ・ 授業や教材の開発に地域の人材など外部人材を活用し，よりよいものとする工夫の状況

○ 教育課程等の状況

- ・ 学校の教育課程の編成・実施の考え方についての教職員間の共通理解の状況
- ・ 生徒の学力・体力の状況を把握し，それを踏まえた取組の状況
- ・ 生徒の学習について観点別学習状況の評価や評定などの状況
- ・ 学校図書館の計画的利用や，読書活動の推進の取組状況
- ・ 体験活動，学校行事などの管理・実施体制の状況
- ・ 部活動など教育課程外の活動の管理・実施体制の状況
- ・ 必要な教科等の指導体制の整備，授業時数の配当の状況
- ・ 学習指導要領や各教育委員会が定める基準にのっとり，生徒の発達の段階に即した指導の状況
- ・ 教育課程の編成・実施の管理の状況（例：教育課程の実施に必要な，教科等ごと等の年間の指導計画や週案などが適切に作成されているかどうか）
- ・ 生徒の実態を踏まえた，個別指導やグループ別指導，習熟度に応じた指導，補充的な学習や発展的な学習など，個に応じた指導の計画状況
- ・ 幼小連携，小中連携など学校間の円滑な接続に関する工夫の状況
- ・ （データ等）学力調査等の結果
- ・ （データ等）運動・体力調査の結果
- ・ （データ等）生徒の学習についての観点別学習状況の評価・評定の結果

◆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及び必要な方策等について（答申）（平成28年12月21日） 中央教育審議会 抜粋

第1部 学習指導要領改訂の基本的な方向性

第4章 学習指導要領等の枠組みの改善と「社会に開かれた教育課程」

2. 学習指導要領等の改善の方向性

(2) 教育課程を軸に学校教育の改善・充実の好循環を生み出す「カリキュラム・マネジメント」の実現（p 23）
（「カリキュラム・マネジメント」の重要性）

- 第二は、各学校における「カリキュラム・マネジメント」の確立である。改めて言うまでもなく、教育課程とは、学校教育の目的や目標を達成するために、教育の内容を子供の心身の発達に応じ、授業時数との関連において総合的に組織した学校の教育計画であり、その編成主体は各学校である。各学校には、学習指導要領等を受け止めつつ、子供たちの姿や地域の実情等を踏まえて、各学校が設定する学校教育目標を実現するために、学習指導要領等に基づき教育課程を編成し、それを実施・評価し改善していくことが求められる。これが、いわゆる「カリキュラム・マネジメント」である。
- 「社会に開かれた教育課程」の理念のもと、子供たちが未来の創り手となるために求められる資質・能力を育んでいくためには、子供たちが「何ができるようになるか」「何を学ぶか」「どのように学ぶか」など、前項（1）において掲げた①～⑥に関わる事項を各学校が組み立て、家庭・地域と連携・協働しながら実施し、目の前の子供たちの姿を踏まえながら不断の見直しを図ることが求められる。今回の改訂は、各学校が学習指導要領等を手掛かりに、この「カリキュラム・マネジメント」を実現し、学校教育の改善・充実の好循環を生み出していくことを目指すものである。
- 特に、次期学習指導要領等が目指す理念を実現するためには、教育課程全体を通じた取組を通じて、教科等横断的な視点から教育活動の改善を行っていくことや、学校全体としての取組を通じて、教科等や学年を越えた組織運営の改善を行っていくことが求められる。各学校が編成する教育課程を軸に、教育活動や学校経営などの学校の全体的な在り方をどのように改善していくのかが重要になる。

（「カリキュラム・マネジメント」の三つの側面）

- こうした「カリキュラム・マネジメント」については、これまで、教育課程の在り方を不断に見直すという以下の②の側面から重視されてきているところであるが、「社会に開かれた教育課程」の実現を通じて子供たちに必要な資質・能力を育成するという、新しい学習指導要領等の理念を踏まえれば、これからの「カリキュラム・マネジメント」については、以下の三つの側面から捉えることができる。
- ① 各教科等の教育内容を相互の関係で捉え、学校教育目標を踏まえた教科等横断的な視点で、その目標の達成に必要な教育の内容を組織的に配列していくこと。
- ② 教育内容の質の向上に向けて、子供たちの姿や地域の現状等に関する調査や各種データ等に基づき、教育課程を編成し、実施し、評価して改善を図る一連のPDCAサイクルを確立すること。
- ③ 教育内容と、教育活動に必要な人的・物的資源等を、地域等の外部の資源も含めて活用しながら効果的に組み合わせること。

（全ての教職員で創り上げる各学校の特色）

- 「カリキュラム・マネジメント」の実現に向けては、校長又は園長を中心としつつ、教科等の縦割りや学年を越えて、学校全体で取り組んでいくことができるよう、学校の組織や経営の見直しを図る必要がある。そのため

には、管理職のみならず全ての教職員が「カリキュラム・マネジメント」の必要性を理解し、日々の授業等についても、教育課程全体の中での位置付けを意識しながら取り組む必要がある。また、学習指導要領等の趣旨や枠組みを生かしながら、各学校の地域の実情や子供たちの姿等と指導内容を見比べ、関連付けながら、効果的な年間指導計画等の在り方や、授業時間や週時程の在り方等について、校内研修等を通じて研究を重ねていくことも重要である。

- このように、「カリキュラム・マネジメント」は、全ての教職員が参加することによって、学校の特色を創り上げていく営みである。このことを学校内外の教職員や関係者の役割分担と連携の観点で捉えれば、管理職や教務主任のみならず、生徒指導主事や進路指導主事なども含めた全ての教職員が、教育課程を軸に自らや学校の役割に関する認識を共有し、それぞれの校務分掌の意義を子供たちの資質・能力の育成という観点から捉え直すことにもつながる。
- また、家庭・地域とも子供たちにどのような資質・能力を育むかという目標を共有し、学校内外の多様な教育活動がその目標の実現の観点からどのような役割を果たせるのかという視点を持つことも重要になる。そのため、園長・校長がリーダーシップを発揮し、地域と対話し、地域で育まれた文化や子供たちの姿を捉えながら、地域とともにある学校として何を大事にしていくべきかという視点を定め、学校教育目標や育成を目指す資質・能力、学校のグランドデザイン等として学校の特色を示し、教職員や家庭・地域の意識や取組の方向性を共有していくことが重要である。

(資質・能力の育成を目指した教育課程編成と教科等間のつながり)

- こうした組織体制のもと、これからの時代に求められる資質・能力を育むためには、各教科等の学習とともに、教科等横断的な視点に立った学習が重要であり、各教科等における学習の充実はもとより、教科等間のつながりを捉えた学習を進める必要がある。そのため、教科等の内容について、「カリキュラム・マネジメント」を通じて相互の関連付けや横断を図り、必要な教育内容を組織的に配列し、各教科等の内容と教育課程全体とを往還させるとともに、人材や予算、時間、情報、教育内容といった必要な資源を再配分することが求められる。
- 特に、特別活動や総合的な学習の時間 54 においては、各学校の教育課程の特色に応じた学習内容等を検討していく必要があることから、「カリキュラム・マネジメント」を通じて、子供たちにどのような資質・能力を育むかを明確にし、それを育む上で効果的な学習内容や活動を組み立て、各教科等における学びと関連付けていくことが不可欠である。
- このような「カリキュラム・マネジメント」はどの学校段階においても強く要請されるものであるが、第 2 部第 1 章 2. (4) において述べるように、小学校における授業時数の確保をその中でどのように行っていくかは、各学校の力量や教育行政の真価が問われる課題である。各学校の特色を踏まえた創意工夫を生かしつつ、取り得る選択肢の検証や普及、必要な条件整備などについて、国や教育委員会が支援体制を整えていくことが求められる。
- また、特に高等学校においては、教科・科目選択の幅の広さを生かしながら、生徒に育成する資質・能力を明らかにし、具体的な教育課程を編成していくことが求められる。義務教育段階の学習内容の学び直しなど、生徒の多様な学習課題を踏まえながら、学校設定教科・科目を柔軟に活用していくことも求められる。

(学校評価との関係)

- 各学校が自らの教育活動その他の学校運営について、目指すべき目標を設定し、その達成状況や達成に向けた取組の適切さ等について評価し改善していく取組である学校評価についても、子供たちの資質・能力の育成や「カ

リキュラム・マネジメント」と関連付けながら実施されることが求められる。

- 学校のグランドデザインや学校経営計画に記される学校教育目標等の策定は、教育課程編成の一環でもあり、「カリキュラム・マネジメント」の中心となるものである。学校評価において目指すべき目標を、子供たちにとってどのような資質・能力を育みたいかを踏まえて設定し、教育課程を通じてその実現を図っていくとすれば、学校評価の営みは「カリキュラム・マネジメント」そのものであると見ることもできる。各学校が育成を目指す資質・能力を学校教育目標として具体化し、その実現に向けた教育課程と学校運営を関連付けながら改善・充実させていくことが求められる。

(教育課程の実施状況の把握)

- 教育課程を軸に、教育活動や学校経営の不断の見直しを図っていくためには、子供たちの姿や地域の現状等を把握できる調査結果や各種データ等が必要となる。国、教育委員会等及び学校それぞれにおいて、学習指導要領等に基づく教育課程の実施状況を定期的に把握していくことが求められる。

(3) 「主体的・対話的で深い学び」の実現（「アクティブ・ラーニング」の視点）

- 第三は、子供たちが、学習内容を人生や社会の在り方と結び付けて深く理解し、これからの時代に求められる資質・能力を身に付け、生涯にわたって能動的に学び続けたりすることができるようにするため、子供たちが「どのように学ぶか」という学びの質を重視した改善を図っていくことである。
- 学びの質を高めるためには、第7章において述べる「主体的・対話的で深い学び」の実現に向けて、日々の授業を改善していくための視点を共有し、授業改善に向けた取組を活性化していくことが重要である。
- これが「アクティブ・ラーニング」の視点からの授業改善であるが、形式的に対話型を取り入れた授業や特定の指導の型を目指した技術の改善にとどまるのではなく、子供たちそれぞれの興味や関心を基に、一人一人の個性に応じた多様で質の高い学びを引き出すことを意図するものであり、さらに、それを通してどのような資質・能力を育むかという観点から、学習の在り方そのものの問い直しを目指すものである。
- 次期学習指導要領が目指すのは、学習の内容と方法の両方を重視し、子供たちの学びの過程を質的に高めていくことである。単元や題材のまとまりの中で、子供たちが「何ができるようになるか」を明確にしながら、「何を学ぶか」という学習内容と、「どのように学ぶか」という学びの過程を、前項(2)において述べた「カリキュラム・マネジメント」を通じて組み立てていくことが重要になる。
- また、「カリキュラム・マネジメント」は、学校の組織力を高める観点から、学校の組織や経営の見直しにつながるものである。その意味において、今回の改訂において提起された「アクティブ・ラーニング」と「カリキュラム・マネジメント」は、教育課程を軸にしながら、授業、学校の組織や経営の改善などを行うためのものであり、両者は一体として捉えてこそ学校全体の機能を強化することができる。

第5章 何ができるようになるか－育成を目指す資質・能力－

2. 資質・能力の三つの柱に基づく教育課程の枠組みの整理

(各学校が育成を目指す資質・能力の具体化) (p 31)

- こうした枠組みを踏まえ、教育課程全体を通じてどのような資質・能力の育成を目指すのかは、各学校の学校教育目標等として具体化されることになる。こうした学校教育目標等は、前述した「カリキュラム・マネジメント」の中心となるものである。学習指導要領等が、教育の根幹と時代の変化という「不易と流行」を踏まえて改善が図られるように、学校教育目標等についても、同様の視点から、学校や地域が作り上げてきた文化を受け継

ぎつつ、子供たちや地域の変化を受け止めた不断の見直しや具体化が求められる。特に「学びに向かう力・人間性等」については、各学校が子供の姿や地域の実情を踏まえて、何をどのように重視するかなどの観点から明確化していくことが重要である。

- 各学校においては、資質・能力の三つの柱に基づき再整理された学習指導要領等を手掛かりに、「カリキュラム・マネジメント」の中で、学校教育目標や学校として育成を目指す資質・能力を明確にし、家庭や地域とも共有しながら、教育課程を編成していくことが求められる。

第10章 実施するために何が必要かー学習指導要領等の理念を実現するために必要な方策ー

2. 学習指導要領等の実施に必要な諸条件の整備

(教員の資質・能力の向上) (p65)

- これからの教員には、学級経営や児童生徒理解等に必要な力に加え、教科等を越えた「カリキュラム・マネジメント」の実現や、「主体的・対話的で深い学び」を実現するための授業改善や教材研究、学習評価の改善・充実などに必要な力等が求められる。教科等の枠を越えた校内の研修体制の一層の充実を図り、学校教育目標や育成を目指す資質・能力を踏まえ、「何のために」「どのような改善をしようとしているのか」を教員間で共有しながら、学校組織全体としての指導力の向上を図っていけるようにすることが重要である。

(指導体制の整備・充実) (p66)

- こうした取組を通じて、教員一人一人が校内研修、校外研修などの様々な研修の機会を活用したり、自主的な学習を積み重ねたりしながらその力量を向上させていくとともに、教員一人一人の力量が発揮されるよう、必要な指導体制を整備していくことも必要である。
- 前述のような教員の研修機会を確保するとともに、次期学習指導要領等を踏まえた「カリキュラム・マネジメント」の実現や、「主体的・対話的で深い学び」を実現するための授業改善や教材研究、学習評価の充実、子供一人一人の学びを充実させるための少人数によるきめ細かな指導の充実など、次期学習指導要領等における指導や業務の在り方に対応するため、必要な教職員定数の拡充を図ることが求められる。

3. 社会との連携・協働を通じた学習指導要領等の実施

(新しい教育課程が目指す理念の共有と広報活動の充実) (p 71)

- こうした取組を進めるに当たっては、新しい教育課程が目指す理念を、学校や教育関係者のみならず、保護者や地域の人々、産業界等を含め広く共有し、社会全体で協働的に子供の成長に関わっていくことが必要である。
- 特に学校現場への周知については、誰に向けてどのように伝えていくかというプロセスそのものが重要になる。例えば、学校長に対してどのように伝えるかは、学校としてどのような目標を掲げ「カリキュラム・マネジメント」を実質化していくのかという観点からも重要な要素となる。

語り合おう！進めよう！わたしたちのカリキュラム・マネジメント
カリキュラム・マネジメントの手引き活用ガイド

発行：令和6年2月8日（木）
文部科学省初等中等教育局教育課程課教育課程企画室
〒100-8959 東京都千代田区霞が関3-2-2
TEL：03-5253-4111（代表）
E-MAIL：kyokyo@mext.go.jp
編集・製本 株式会社 シー・ディー・アイ