

**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、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、これからに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

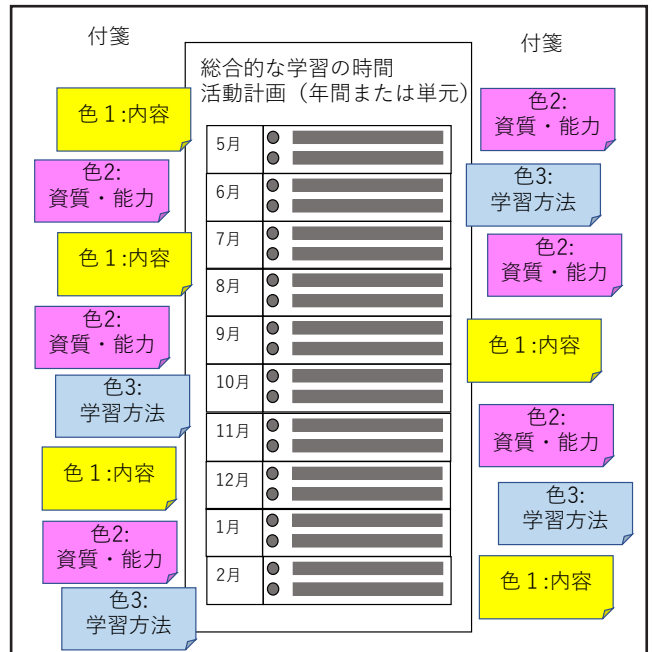
科のつながりを探す、「迷ったときは必ず付けたい力に戻る」といった方針をとることによりリカバリーを果たしました（大阪府教育委員会「カリキュラム・マネジメントの手引き令和元・2年度版」）。

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。

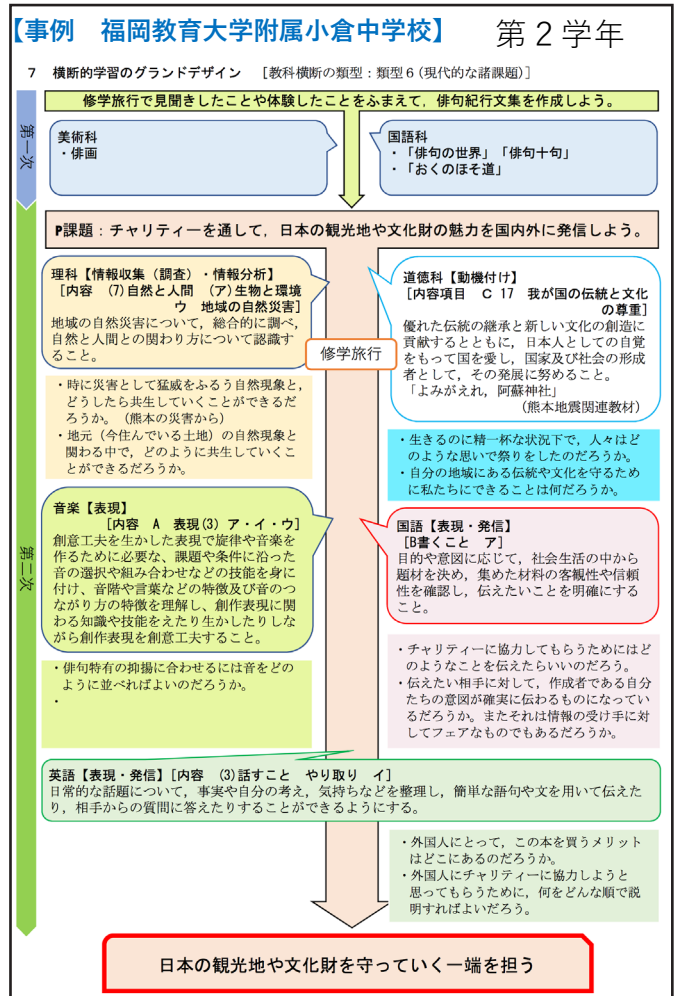


筆者作成

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。

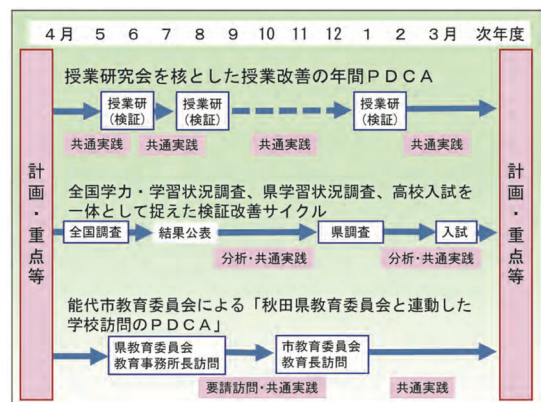
こうしたシートやキャリア・パスポートへの子供たちや教師の書き込みなどを基に学習指

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)

山口県教育委員会の手引き「実践編」



京都市教育委員会の手引き



宮崎県教育委員会の手引き



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引き上げ、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」「何を变えたいのか」「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?)。

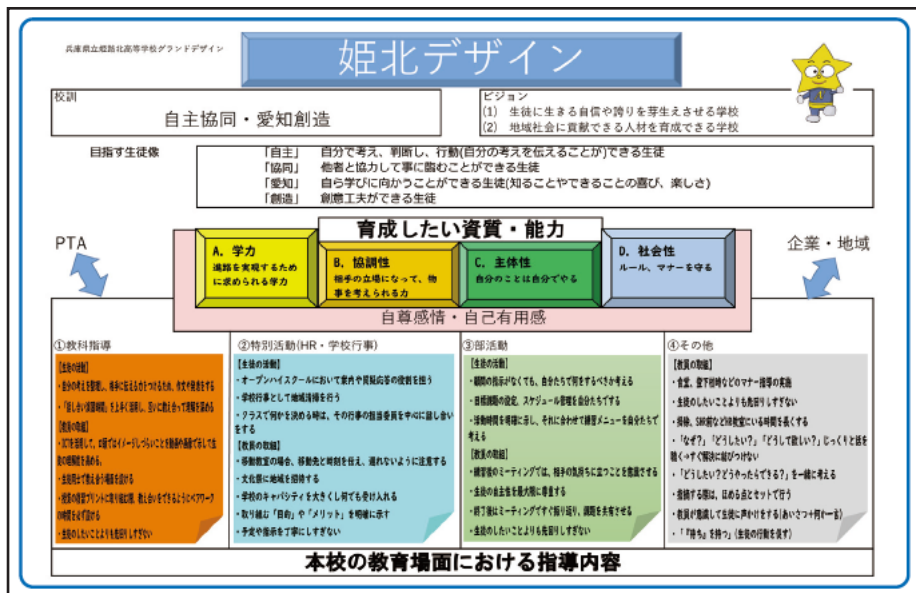
また、兵庫県教育委員会の事例のうち、兵庫県立姫路北高等学校の取組でも、保護者や地域の方々との協働的に目標設定を行っていったプロセスが示されています。定時制高等学校に通う生徒たちが高校生活で身に付けるべき目標が実際何なのかについて、保護者と地域の企業関係者との対話を通して掘り下げられていく様子が描かれています。(赤沢 早人)



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、

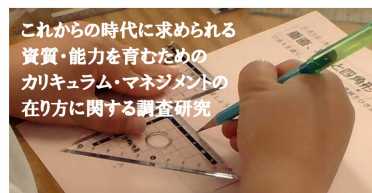
持続的に意味ある連携の取組を継続していくことは困難でしょう。

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の端のかつ具体的に押さえていると言えます。

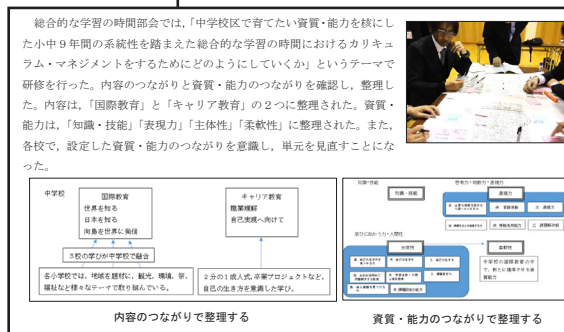
また、京都市教育委員会の事例では京都市内の義務教育学校での、大阪府教育委員会の事例では富田林市内の小中一貫校での、カリキュラム・マネジメントの取組が具体的に紹介されています。こうした事例は、義務教育学校や小中一貫校（小中一貫型小学校・中学校）に限らず、広く教育文化の異なる小学校と中学校が連携協働して9年間で育むべき資質・能力を具体化したり、授業改善の方向性を揃えたりするなど、カリキュラム・マネジメントを推進する際の多くのヒントを示してくれることでしょう。

(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



尾道市教育委員会の手引き



京都市教育委員会の手引き



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)

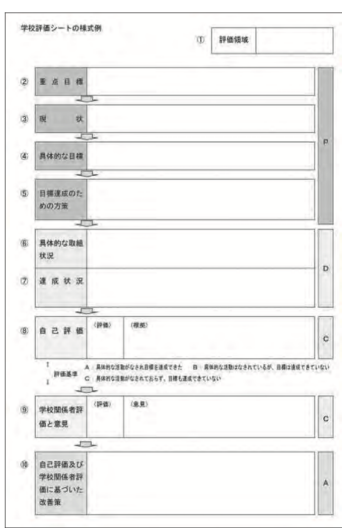
3. 教育委員会の施策の継続的なマネジメント

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

第1節 市としての成果と課題

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。

成果

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

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。

2. 授業研究会の「自分事研究会」化

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」の部分が增加了。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。

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

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。

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。

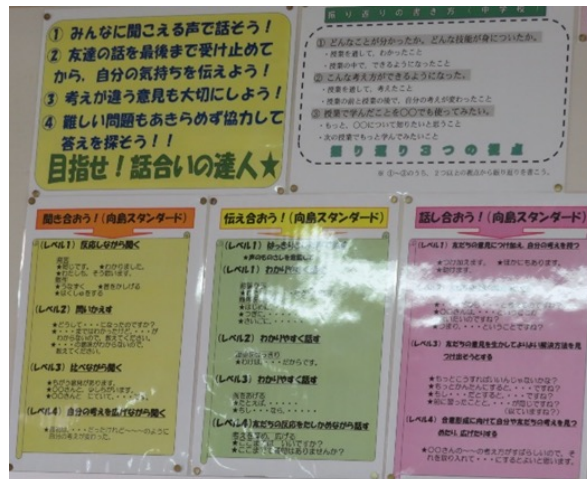
3. 中学校区におけるカリキュラム・マネジメントの推進

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)

