

# 公立高等学校におけるカリキュラム・マネジメント推進に向けた 教育委員会による支援策の提案

大竹 秀明（埼玉県立志木高等学校）

## 1 はじめに

### （１）研究の背景

「カリキュラム・マネジメント」とは、「学校の教育目標を実現するために、教育活動（カリキュラム）の内容、方法上の連関性とそれを支える条件整備活動（マネジメント）としての協働性とを結ぶ対応関係を、組織体制と組織文化を媒介としながら、P D C A サイクルを通して、組織的・戦略的に動態化させる営み」（中留 2018 下線部は引用文献）である。平成 10（1998）年改訂の学習指導要領により教育課程基準の大綱化と自律的学校経営の基盤が整えられ、翌年からこの用語が使用され始めた（田村 2011）。国レベルでは、平成 15 年中央教育審議会答申でカリキュラム・マネジメントの重要性が示された。

その後、平成 28 年 12 月中央教育審議会答申では、子供たち一人一人が予測できない変化に主体的に向き合い、自らの可能性を発揮し、よりよい社会と幸福な人生の創り手となっていけるようにすることが重要であり、そのため学校教育、とりわけ教育課程の改善が求められることが示された。同答申ではカリキュラム・マネジメントについて「子供たちの姿や地域の実情等を踏まえ、各学校の学校教育目標の実現のため教育課程を編成し、それを実施・評価し改善していくこと」と定義づけ、「今回の改訂は、カリキュラム・マネジメントの実現、学校教育の改善・充実の好循環を生み出すことを目指す」と明記した。

さらに、平成 29 年及び 30 年に示された新学習指導要領では各校種とも、①教科等横断的な視点で教育の内容を組織的に配列する、② P D C A サイクルを確立する、③必要な人的・物的資源を地域等の外部の資源も含めて活用する、の 3 つの視点から各学校はカリキュラム・マネジメントに努め、学校評価はカリキュラム・マネジメントと関連付けながらの実施に留意することとされた。以上のように、カリキュラム・マネジメントの考え方はわが国で使われ始めてから 20 年足らずの間に中教審答申や学習指導要領上に明確に位置付けられ、各学校でその推進が求められるようになっている。

### （２）研究の目的

カリキュラム・マネジメントという用語は、多くの学校では今回の学習指導要領改訂に向けた動きの中で初めて知られるようになったものである。文部科学省や各教育委員会では、カリキュラム・マネジメントはこれまでも行われてきた営みだと説明しているが、その趣旨や内容は学校現場にまだ十分浸透しておらず、管理職や教員一人一人の認識がまちまちになっているのではないだろうか。

またこれまで高等学校では、教員の意識の中に教科内容の指導に注力する傾向があり、学校教育目標や重点目標に向かって学校全体で進もうとする意識がやや欠けていたのではないだろうか。カリキュラム・マネジメントの趣旨との関連でいえば、高等学校は義務教育と比較して取り組みにくいのではないかという課題が想定できる。

各学校が今ある資源を最大限活用し、中教審答申や新学習指導要領に示された 3 つの視点を踏まえて教育活動を評価、改善していくためにカリキュラム・マネジメントが求めら

れている。そのためには、吉富（2016）が述べているように、教育委員会の適切な支援により普及と充実を図ることが必要であろう。

以上を踏まえ、研究の目的を「高等学校におけるカリキュラム・マネジメント推進上の課題を明らかにし、各学校が主体的に取り組むようにするために教育委員会がどのような支援策を行うのが効果的であるかについて分析、検討して、施策提案としてまとめる」ととした。

### （３）研究の方法

下のとおり、調査研究を進めた。

- ① 教育委員会と学校の関わり、学校におけるカリキュラム・マネジメントの推進などに関する先行研究や、都道府県教育委員会作成の資料などを調査した。
- ② 埼玉県公立高等学校にアンケートを行い、現時点でのカリキュラム・マネジメントに関する取組状況、課題と感じている点、県教育委員会に求める支援などについて調査した。（2018 年 7 月）また、回答を得た学校のうち 6 校を直接訪問し管理職から聞き取りを行った。（2018 年 8～9 月）
- ③ 都道府県教育委員会にアンケートを行い、現時点でカリキュラム・マネジメント推進のため各教育委員会が実施している施策、効果があったと感じられる施策、課題と感じている点などについて調査した。（2018 年 7 月）また、3 都府県の教育委員会、教育センターを訪問し、実施している取組の詳細等の聞き取りを行った。（2018 年 9～10 月）
- ④ 以上の調査結果を踏まえて、高等学校におけるカリキュラム・マネジメントの推進に向けた支援策を立案した。

## ２ 先行研究及び都道府県教育委員会作成資料等の整理

### （１）先行研究の整理

施策提案に際し留意すべき点の抽出のため、先行研究を以下のとおり 4 項目に整理した。

- ① カリキュラム・マネジメントの活性化に関する高等学校と義務教育の比較

田村（2005）によれば、カリキュラム・マネジメントは概して高等学校よりも義務教育の方が活性化しており、カリキュラムの自己点検・自己評価に関する調査でも義務教育の方が高い結果が出ているという。また、島根県教育センター浜田教育センター（2017）の調査では、カリキュラム・マネジメントの状況について校種別の傾向を比較すると、高等学校は殆どの項目で小中高特全体の平均を下回り、「評価」「改善」などの要素では特に低かったという。

以上から、高等学校ではカリキュラム・マネジメントについて取組が遅れているのではないかという懸念が裏付けられるものと考えられる。

- ② 学校のカリキュラム編成に対する教育委員会の指導の在り方とその影響力

露口（2005）によると、都道府県教育委員会の学校に対する主な指導方針を教育事務所や市町村教育委員会と比較すると、「各学校における特色ある教育課程の編成をねらいとしたうえで、学習指導要領の趣旨や要点を説明し、基準からの逸脱をチェックすることに置かれている」という。この研究は小中学校に対する指導を対象としているが、高等学校に対する指導スタンスとしても共通するものと考えられる。

次に、教育行政上の施策が学校の特色あるカリキュラム編成にどのような影響を与えた

かについて、露口（2006）は総合的な学習の時間を事例として、「カリキュラム・マネジメントの動態化は、教育委員会の行政施策よりも校長のリーダーシップによって説明される」と分析した。また増田（2006）は、教育委員会の影響力はカリキュラム・マネジメントにおいて少なく、「学校の自主的・自律的経営の課題は、校長のリーダーシップ等学校内の組織の課題、あるいは教員のカリキュラムに対する認識の課題であることが示唆される」と述べている。以上のように、学校のカリキュラム編成に対する教育委員会の影響力については、概して否定的な見解がある。

一方で、増田（2005）は、教育委員会が収集した各学校の実情や要望の内容を調査し、教師間の共通理解の不足や他校の実践研究の情報などが多いとしている。また中留（2006）は、学校がカリキュラム上重点を置いている事項を理解する上で役立つ資料や情報を、教育委員会・教育センター等の各種研修会や他校の実践などに求めるようになってきている。こうした学校のニーズを教育委員会が十分勘案することによって、有効な支援を行うことができるものと考えられる。

なお、増田は教職員の増員、施設や予算などの要望が強いことも指摘しているが、指導行政の対応範囲を超えてしまうため部分が大きいと、本研究では取り上げない。

#### ③ 全教職員がカリキュラム・マネジメントに取り組む必要性

このことについては多くの指摘がある。例えば田村（2016）は、「カリキュラム・マネジメントは、全ての授業者に必要なマネジメント」だと述べている。また、冠木（2017）は、管理職だけでなく主幹教諭や主任層がカリキュラムについて考え、カリキュラム・マネジメントが教員一人一人に求められていることを認識させなくてはならないとしている。

では教員一人一人が取り組んでいくために何が必要だろうか。古谷（2016）は、教員がなじみの薄いカリキュラム・マネジメントを自主的に行うとは考えにくく、日々の教育活動を振り返り見直すことが子どもたちにプラスに働くような経験が必要だと述べている。

一方、管理職については川崎（2017）が、生徒や地域等の実態を把握し学校教育目標を設定し共通理解を図ることや、教育・経営活動の形成的・総括的な評価し改善することなどの対応を提言している。これは、学校経営の観点から述べたものと考えられる。

このように、カリキュラム・マネジメントを機能させるには全教職員で取り組むことが肝要だが、管理職等教育課程編成の中心となる者と、それ以外の教職員では理解し取り組むべきことが異なり、その両面から学校を支援することが必要と考えられる。

#### ④ 学校におけるカリキュラム・マネジメント推進上の課題

まず、天笠（2013）ほか多くの指摘があるように、学校教育目標が教育活動につながっているかどうかは重要である。川崎（2017）は、不適切な目標設定により目標が形骸化してしまうことを課題として挙げ、目標設定への教職員の参画の必要性について述べている。

次に、評価・改善（CA）の困難さが挙げられる。これは、田村（2005）が教務主任を対象にカリキュラム・マネジメントの実施上困難な点を尋ねた調査でも明らかになっており、評価の実施が不十分、評価規準・方法・体制に不備がある、などが主なものとして挙げられている。具体的にどのような手法を用いて評価するのが良いかという点については、カリキュラム・マネジメントの代表的な3種類の評価手法を比較し、どのように活用するのが適切か分析した研究がある（田村・本間・根津・村川 2017）。

以上から、PDCAサイクルの「Dの前と後」の段階を実質的に機能させることが極め

て重要である。また、田村（2017）が、ある市の小中学校を対象にカリキュラム・マネジメント実践化の課題を調査したところ、多くの学校が様々な課題を挙げたという報告もある。そのような中でカリキュラム・マネジメントを進めるのは容易ではない。冠木（2017）は、教育委員会と学校の協働により、カリキュラム・マネジメントの方向を見極め、時間をマネジメントできるようにすることなどが必須であると指摘している。

## （２）都道府県教育委員会による研究・資料

カリキュラム・マネジメントに関して教育委員会や教育センターによる研究や資料、或いは長期研修教員等による研究も発表されている。例えば、カリキュラム・マネジメントを学校改善、教育活動全般の改善のため活用しようとしている（神奈川県立総合教育センター2007、広島県教育センター2017 など）、授業改善・授業研究の考察のため活用しようとしている（広島県教育センター2015 など）、全国学力学習状況調査の分析と関連付け学力向上の視点から作成している（高知県教育センター2014）など幾つかの視点がある。

いずれも先進的な事例を収集、分析して実践のポイントを明らかにしようしたり、研究結果を生かして実践的な研修を行ったりしており、多くの研究で、学校の課題や目標の共有、協働体制の確立、評価を改善につなげる仕組みの構築などが課題とされている。

## ３ 埼玉県公立高校並びに都道府県教育委員会に対する調査

### ３－１ 埼玉県公立高等学校への調査

#### （１）アンケート調査

全145校にアンケートを送付し85校から回答を得た。回答の概要は下のとおりである。

**質問1** 「カリキュラム・マネジメントについて貴校ではどのように受け止めていますか。」

（選択回答項目＋記述回答欄有）

「大変重要」46校、「重要」35校、「改めて重視する必要はない」1校、「その他」3校であった。

**質問2** 「カリキュラム・マネジメントの推進に向けて、何か取組を行っていますか。」

（記述回答項目）

最も多かったのは、県教委作成のリーフレットや資料を配布し周知したという回答だった。その他には例えば下のような回答があったが、具体的、積極的な取組は少数だった。

- ・ 5年後を見据えた学校ビジョンの作成、学校の強み・弱み等を調査しSWOT分析
- ・ 学校自己評価項目との関連付け
- ・ S G HやS S Hで教科横断的な取組や学校外との連携、地域や外部機関と連携
- ・ プロジェクトチームを設け、教育活動を目的等から系統的に整理 など

**質問3** 「カリキュラム・マネジメントの推進に当たって、貴校ではどのような点が課題と考えていますか。」（記述回答項目）

様々な回答が寄せられたが、概ね下の3つに大別できた。

- ・ 生徒に身に付けさせたい資質・能力の共有、教育課程を評価・改善する仕組みの構築、教科横断的な取組の推進など、P D C Aサイクルや教科横断的な取組の促進について
- ・ カリキュラム・マネジメントに関する教職員の共通理解の促進について
- ・ 必要な「時間」「人」「もの」「予算」の確保について など

**質問4** 「県教委に、どのような支援を求めたいですか。該当する記号を選び、できれば具

体的に御記入ください。」（選択回答項目＋記述回答欄有 複数回答可）

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 他都道府県先進校の取組事例の情報                  | 38校 |
| 県内各学校の取組の情報                       | 33校 |
| 教育課程研究協議会などにおける説明など（既存の研修会）       | 24校 |
| 校長会議等管理職会議、教務主任会議などでの説明や指示（既存の会議） | 23校 |
| 全校悉皆の研修会（新規の研修会）                  | 22校 |
| 手引き、リーフレットなどの作成・配布                | 19校 |
| 校内研修会などへの指導者派遣                    | 18校 |

記述回答では、例えば次のような回答があった。

- ・ 行政から現場で何をすべきかを示すことが必要
  - ・ まず管理職に具体的に説明し、現場で円滑に実施できるようにしてほしい
  - ・ 経験の浅い教職員も参加できるよう各種研修で説明してほしい
  - ・ 指導主事を複数回派遣し経過等チェックして2～3年後も生かせる形づくりはどうか
  - ・ 図式化されたモデルを作成して各学校に配布してはどうか など
- なお、会議や研修の精選が求められる現在、新規の悉皆研修を求める学校数が、既存の研修会での説明とほぼ同数なのは注目に値する。

## （２）聞き取り調査

6校を訪問し、教頭を中心に聞き取りを行った。

- ・ カリキュラム・マネジメントの指示や研修をしても全教職員が理解するのは難しい。PDCAを回して授業改善する実感を持てると良いのでは。また本校は教科間連携など取り組んでいる。モデルとして研修等で報告すれば他校の参考になるのでは。
- ・ 「目指す学校像」やPDCAサイクルが形式的になっている。専門高校として地域と様々な連携を行っているが、その全体像を把握し、入学から卒業まで生徒の資質能力の向上にどう位置づけるかを整理することが課題。
- ・ 教職員は皆学校のために頑張ろうとしているが具体的な方法論がない。地域と連携し地域の要望を把握して発展していきたい。プロジェクトチームを設置して検討を開始した。今後他校の視察を行う。管理職の研修を増やしてほしい。
- ・ カリキュラム・マネジメントについて、教職員も、管理職間でもイメージを共有できていないのではないかと。まず管理職が一通り理解した上で、管理職から学校の実情に合わせて落とし込むのが良いのではないかと。
- ・ 「プロジェクト委員会」を立ち上げ、学校の将来やカリマネに関して検討を始めた。学校行事の目的等の洗い直しから始めている。まず学校行事を皆で考え、次に授業を振り返るように流れをつくれればと思っている。
- ・ 学校の重点目標もよく把握できていない教員もいる。学校自己評価シートと連動させて教科の自己評価シートを作成し中間評価も必ず行っている。これを生かし、各教科で生徒の何を伸ばすのかを考えるようにしていきたい。

全校で管理職や教職員の理解を課題としていたほか、複数の学校で、教職員は努力する気持ちが十分あるが方法がわからないとの話があった。

### 3-2 都道府県教育委員会に対する調査

#### (1) アンケート調査

47 都道府県にアンケートを送付し 25 都府県から回答を得た。回答の概要は下のとおりであった。

**質問 1** 「カリキュラム・マネジメントの推進に向けた取組方策」(選択回答項目＋記述回答欄有 複数回答可)

「実施した」「実施予定」の合計数

|                                   |        |
|-----------------------------------|--------|
| (1)行政文書などでの指示等                    | 5 都道府県 |
| (2)既存の説明会や研修会での説明                 | 2 2 // |
| (3)新規にカリキュラム・マネジメントに関する説明会や研修会を開催 | 1 1 // |
| (4)校内研修会、校内研究会への指導者派遣             | 6 //   |
| (5)資料、手引き、リーフレットのなどの作成・配布         | 8 //   |
| (6)カリキュラム・マネジメントに関する取組事例や情報の収集、提供 | 9 //   |
| (7)モデル校を指定しての研究                   | 9 //   |
| (8)その他                            | 6 //   |

「既存の説明会や研修会での説明」の内訳は、管理職対象や教務主任対象の会議・研修会において説明する場合が多く、次が教員等対象の教育課程説明会。いずれの項目においても、新学習指導要領や学びの改革に関する説明等の中でカリキュラム・マネジメントにも触れるという回答も多かった。

**質問 2** 「効果のあった取組について」(記述回答項目 複数回答可)

12 / 25 都府県が、未記入又は「特になし」「把握していない」などであった。記載があっても具体的な事例は多くなかった。模索中の都道府県が多いのではないと思われる。具体的な例としては、例えば下のようなものがあつた。

- ・ ワークショップ形式で各校の目標、評価、各自の取組について協議 など。
- ・ 長期研修教員がワークショップ型校内研修を通して学校グランドデザインを作成
- ・ 教務主任対象にカリキュラム・マネジメントに造詣が深い大学教授の講演を実施

**質問 3** 「高等学校のカリキュラム・マネジメントの推進に向けての課題」(記述回答項目 複数回答可)

主な回答は下のとおりであった。

- ・ 全教員で取り組む意識や組織づくり、理論を含む理解、育成したい生徒像や学校教育目標の学校全体での共有
- ・ 教科横断的な取組、地域の人的・物的資源の活用、地域との連携
- ・ エビデンスに基づいた学校運営を進める意識改革、管理職への研修、学校の実態に応じたカリキュラム・マネジメント、研修会や情報提供

#### (2) 聞き取り調査

3 都府県の教育委員会、教育センターを訪問した。聴き取りの概要は下のとおりである。

##### ① 大阪府教育センター

「授業改善に関するカリキュラム・マネジメントリーダー研修」(以下「リーダー研」)を平成 28 年度から実施している。これは平成 24 年度から継続している「パッケージ研修

支援」と連携している取組である。パッケージ研修支援は、指定校の授業改善に係る取組を、プランニングから研究授業、研究会、報告に至るまで指導主事が継続的に支援する事業である。リーダー研はパッケージ研修支援指定校及びそれ以外も含む、各校の研修推進・教員育成の中心となる人材を育成することを趣旨の一つとして開始された。リーダー研では年4回の研修が行われ、その概要は、大学教授を招いての理論的な研修と各校教育目標の確認、具体的な校内の取組計画や評価計画の立案、中間報告、実践成果報告などである。研修を通じて、指導主事は過去の報告事例を示し参加者にイメージを持たせている。

こうした取組とあわせて年次研修のプログラムも改善し、パッケージ研修支援、リーダー研、年次研修を合わせて授業改善に向けた一つの大きな取組と捉えている。

## ② 新潟県立教育センター

調査・研究及び支援事業を進めており、パンフレット作成なども精力的に行っている。

調査・研究事業では、平成28年度から協力校（小中高各1校）の取組を踏まえて「新潟モデル」の提案を行っている。初年度は、小中高それぞれの実践から共通点を抽出してカリキュラム・マネジメントに関する3つのキーワードと5つの視点をまとめ、「CMN28」として提案した。2年次は、各協力校の実践を「CMN28」のキーワードと視点で分類した「CMN分類表」を作成した。今年度は、カリキュラム・マネジメントの進展や意識に関する「CMNチェックリスト」を作成して協力校で実施し、現状と改善状況を把握する。

高等学校の実践では協力校の特色を生かすことを意識しながら「CAP-Do」サイクルによるマネジメントを進めている。年度当初から指導主事が協力校を訪問し、継続的に関与している。また、「CMNチェックリスト」は高等学校用には個人用だけでなく、学校全体を見通す視点を持てるように主任・主事用を作成した。

## ③ 東京都教育庁指導部高等学校教育指導課

東京都では、全都立高等学校に対して、新高等学校学習指導要領が実施されるまでの準備予定を提出させている。それにあわせて様々な研修等を行い、学校を支援している。

そのうち、「カリキュラム・マネジメント推進校事業」は、都立高等学校7校を指定して平成29年度から実施している。推進校は、学習指導要領改訂の方向性を踏まえて自校の教育課程の現状・課題分析、学校教育目標の検討等を行い、ALの視点から授業改善や定期考査の見直し等に取り組む。推進校の研修会等には指導主事を派遣している。取組の1年次では現状分析、グランドデザイン構築を中心に、2年次では、校内研修、授業改善、取組評価と成果・課題の検証を行う。成果は実践報告会を開催して他校に広めている。

また平成30年度、「グランドデザイン作成のための説明会」を開催した。「生徒の現状」「育てたい生徒の将来の姿」から段階を追って検討し、教育活動の見直しとそのための組織体制を検討させようとするものである。全て記入様式が用意され、集合研修で取りまとめることで、取りかかり易いものとしている。

以上のように3都府県の取組はそれぞれ特色をもっているが、下のような共通の特色や同趣旨のコメントを得ることができた。

- ・ いずれも複数の施策を組み合わせ、複数年度にまたがる取組を進めている。学校現場の理解を深め取組を進めるためには時間をかけて取り組む必要がある。
- ・ 各高等学校の地域における特色や役割を踏まえて取組を進められるようにしている。表面的に他校の取組を模倣しても意味がない。

- ・ 素晴らしい実践の学校は質の高いカリキュラム・マネジメントを行っている。これを一般化し、他の高等学校でも生かせるようにしたい。
- ・ 研修に参加した教員が、学びがある、面白い、そうしたいと思えば自分で成果を校内にフィードバックしていく。

## 4 施策提案

### 4-1 調査の総括

ここまでの、先行研究の調査及び今回実施した調査の結果を下のとおりまとめ、これらを踏まえてカリキュラム・マネジメントを進めるための施策提案を検討した。

- 高等学校は課程や学科、教育課程、地域からの要請や生徒の状況などが学校により異なる。従って、各学校が特色に応じて主体的に検討できるよう支援することが重要である。また、どのように進めたら良いか具体的に理解できるような施策が求められる。
- 学校の教育目標や重点目標を検討するためには、まず生徒の現状把握が必要である。また、評価・改善（「C A」）を教育活動の改善につなげていくことも必要である。従って、学校で「R-P D C A」サイクルが機能していくように配慮した施策が必要である。
- 学校のカリキュラム編成をリードする管理職や教務主任に向けた研修を行うことが重要である。また、多くの教員がカリキュラム・マネジメントの意義や、新学習指導要領等に示されている3つの視点などを理解できるようにすることも大切である。
- 各学校がカリキュラム・マネジメントに取り組む過程で生まれる、様々な疑問や質問に細かく対応できるよう、教育委員会は参考となる材料を蓄積しておくことが求められる。そのためには他県の情報を収集するとともに、自県で実践事例を創り出し学校における取組の経過を把握しておくことが必要と考えられる。

検討の結果、本研究では高等学校のカリキュラム・マネジメント推進に向けた施策として、(1)学校を指定してのモデル校事業を施策の軸として実施し、カリキュラム・マネジメントの実践事例を創出しその効果を周知すること、(2)管理職対象の新規研修と年次研修の改善を実施し教職員の理解を深めることを、具体的には以下のとおり提案する。あわせて、リーフレット等の資料作成、配布などによって啓発を進めることも必要である。

### 4-2 施策の提案

#### (1) モデル校事業

学科や生徒の状況が多様になるように6校程度を指定した、モデル校事業を提案する。各モデル校は教育委員会と連携し、これまでの自校の取組を生かしながら、R-P D C Aサイクルによるカリキュラム・マネジメントに取り組む。モデル校の選定に当たっては、既に教科横断的な取組や地域との連携を積極的に進めている学校を含めるようにする。モデル校と教育委員会が継続的に連携できるよう、3年間の継続事業とする。

初年度は主に学校教育活動の点検及び教育計画の改善を検討することとし、4回程度の校内研修を中心に取り組む。(研修Ⅰ)教職員のアンケートや学校評価における学校関係者評価、外部評価などを活用して生徒の状況を明らかにし、目指す生徒像を明確にして共通理解を図る。(研修Ⅱ)目指す生徒像を踏まえ、重点目標、及び学年段階ごとに育んでいくべき資質・能力を整理する。あわせて、現在の学校教育活動では生徒にどのような資質・能力を育んでいるかを点検し、必要な取組が適切な時期になされているか確認する。(研修

Ⅲ、Ⅳ）次年度に向けたカリキュラムの改善を具体的に検討する。その際、学習指導要領等に示されたカリキュラム・マネジメントの３つの視点を踏まえる。

２年次では改善したカリキュラムを実際に実施する。カリキュラムの実施評価は年度途中にも適宜実施し、反省や改善を次年度の計画立案に反映させる。３年次も引き続いて取組を進め、改善を重ねる。各モデル校から教育委員会へは毎年度報告を提出する。

以上のステップを通じて指導主事が継続的に学校を訪問し、学校が必要な情報を収集して提供するなど学校と協働して取り組む。また、モデル校間の連携会議を年２回程度開催し、相互に情報を共有する。

事業の予算として、モデル校が研究を進めるため県内外の視察に係る旅費及び校内研修に大学教授等講師を招くための予算を確保する。

モデル校における取組の成果と課題は、二つの観点からみる。

一つ目の観点は、教育活動の改善に向けてモデル校が組織として取り組んでいるかどうかである。評価指標として次の５点を検証する。（ア）学校が学校教育目標や目指す生徒像に立ち返って教育活動の改善に取り組んでいるか、（イ）学校の課題や改善の方向性について教職員が共有しているか、（ウ）生徒に育てたい資質・能力の観点からカリキュラムの目標が定められ、達成度の指標が検討されているか、（エ）組織体制を必要に応じて改編整備し、協働して取り組んでいるか、（オ）地域の理解と協力を得て取り組んでいるか、である。その把握のため個人レベルのチェックシートを作成し毎年度実施して結果を集約し、教職員の意識の変容をみる。

もう一つの観点は、カリキュラム・マネジメントによって、授業や学校行事などが実際にどのように改善できたかである。これは、学校によって重点を置くポイントがそれぞれ異なるので一律の評価指標はつくらず、各モデル校が指標を設定し教育委員会もその妥当性を確認することとする。評価は各校からの報告に記載するほか、教科、分掌、学年などの自己評価に検討・改善状況を記載し、学校評価に整理するものとする。

取組を他の高等学校に波及させるため、モデル校の取組経過や上記のように検証した成果と課題を、下の（２）①の管理職・教務主任等対象の研修において毎年度報告するとともに、モデル校の報告をまとめた事業成果報告書を毎年度作成、配布して、カリキュラム・マネジメントによる教育改善の効果を共有する。

また、教育委員会は、指導主事が学校に定期的に訪問することでモデル校の実際の悩みや困難を把握し、県内の高等学校からの疑問・質問に対応する。

## （２）カリキュラム・マネジメントに関する研修

### ① 管理職（校長、副校長・教頭）、教務主任を対象とした研修

次に、管理職及び教務主任が参加する新規の悉皆研修を提案する。目的は、カリキュラム・マネジメントについて基礎的な理論と実践力を身に付けさせ、学校をリードする自覚を持たせることである。上記モデル校事業と一部連動して実施することで３年継続の事業とし、３年間の中で、全校の校長、副校長・教頭、教務主任の全員が参加することとする。

各年度、０．５日の研修を３回実施する。第１回は、カリキュラム・マネジメントの意義、実例、モデル的な手法を理解し習得する。独立行政法人教職員支援機構の校内研修シリーズ等のビデオ講座を視聴するなどして、予備知識を得て受講することとして時間の縮減を図る。第２回では、自校におけるカリキュラム・マネジメント推進に向けた受講者同士の

協議を行い、理解を深めることをねらいとする。協議に際しては「マンダラ」や「セブncross法」等の手法を用いて、具体的な課題の抽出や解決策の検討を行う。このときには、管理職、教務主任の自己評価シート作成についても指導する。各学校で定めている目指す生徒像や、自校の生徒に身に付けさせたい資質・能力を踏まえて管理職が自己評価シートを作成することで、その他の教員の自己評価シート作成や取組に影響を与えることができると考えられる。第3回では、カリキュラム・マネジメントの評価手法などに関わる内容を研修し、上記モデル校事業の成果報告会をあわせて実施する。

本研修の第1回、第3回は、講師として先進事例を熟知しカリキュラム・マネジメントについて研究している大学教授又は県外の先進的実践校のリーダーを講師として招き、その予算を確保する。また、日程の設定に当たっては、既存の管理職会議や教務主任研修などとあわせて開催するなど、参加者の負担軽減に配慮する。

本研修では、受講した管理職及び教務主任が基礎的な理論や自校の課題を把握し、モデル校の報告を参考にして自校のカリキュラム・マネジメントをリードすることを期待している。そこで評価指標として、(ア)研修内容が理解できているか、(イ)自校に戻った際に管理職や教務主任間で話し合い共通理解をとることができたか、(ウ)学校のカリキュラム・マネジメント推進に向けて具体的にどのようなアクションが起こせたか、の3点を設定し、事後調査することで把握する。

## ② 年次研修の改善

中堅から若手を対象とした年次研修の改善を提案する。新学習指導要領におけるカリキュラム・マネジメントの位置付けなどに関する講座と、教科指導に係る研修内容の改善の2点である。

新学習指導要領の趣旨やカリキュラム・マネジメントの重要性については、各年次研修等で既に講座を設けている都道府県が多いと思われるが、教員一人一人に十分浸透しているとは言い難い状況がある。今後も繰り返して徹底することが必要と考えられる。

次に教科指導に係る研修であるが、高等学校の各年次研修における教科指導研修では、どの都道府県でも模擬授業等の実践的な研修を実施していると思われる。しかし、その指導案を作成する際、授業のねらいが知識・技能の伝達に偏ってしまう受講生が多いのではないかと考える。また、教育センターで研修を運営するに当たって、教科指導研修の具体的な内容や進め方は教科ごと個別にプログラムを作成しているケースが多い。そこで、カリキュラム・マネジメントの視点を導入し、部分的に各教科共通のプログラムで実施するのが良いのではないかと考える。具体的には下のとおりである。

一つ目に、教科別研修で「主体的・対話的で深い学び」に向けた模擬授業や指導案を作成・検討するにあたり、各県の「教員等の資質向上に関する指標」に示された教員育成の各段階における指標も踏まえながら、次の3点を意識して行う。自校の特色や生徒の現状を振り返ること、単元全体の中でどのような資質・能力をどのように伸ばしていくのかを深く考えること、その際に学校の重点目標と結びつけて検討すること、の3点である。

二つ目に、複数教科合同の研修機会を設定する。実施した授業或いは作成した指導案で、生徒のどのような資質・能力を伸ばしているか、どのようにしてそれを検証するかについて協議する。自分の専門教科外であっても積極的に参加し、自分の教科の指導においてその資質・能力を伸ばすために行っていることなどについて情報交換する。

以上により、受講した一人一人が自分の授業について、R－P D C Aのサイクルを用い、新学習指導要領の趣旨に照らして検討する機会を設けるとともに、生徒の資質・能力を様々な教科や学校の教育活動全体で伸ばしているという視点を持たせるようにする。

あわせて、年次研修で教科指導研修以外の時間において、S W O T分析等自校の特色を把握するための手法を研修することも有効だと考える。

教職員対象の新規必修研修開設は時間的にも難しい状況なので、以上のように年次研修のプログラムを改編して対応するのが良いと思われる。

#### 【カリキュラム・マネジメント推進に向けた施策提案－全体概要－】

|     | モデル校事業                                                                            | 研修                                                                  |                          | 普及啓発            |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------|
|     |                                                                                   | 管理職、教務主任対象                                                          | 年次研修                     |                 |
| 初年度 | ○モデル校を指定し校内研修中心に取り組む<br>・目指す生徒像明確化<br>・教育活動点検<br>・課題抽出<br>・カリキュラムの改善を検討<br>○成果報告会 | ○3年間、全校必修で管理職又は教務主任が受講<br>・理論的な理解<br>・自校での推進上の課題と方策検討<br>・評価についての研修 | ○カリキュラム・マネジメントの視点による授業改善 | ○リーフレット作成・配布    |
| 2年次 | ○カリキュラム実施評価と改善の検討<br>○成果報告会                                                       |                                                                     |                          | ○前年度モデル校事業成果報告書 |
| 3年次 | ○引き続いてカリキュラム実施、改善<br>○成果報告会                                                       |                                                                     | ※3年次以降も継続                | ○前年度モデル校事業成果報告書 |

○これら諸事業と並行して、各学校から取組状況把握のため報告書の提出を求める。指標としては、(1)のモデル校事業で使用したものを基本的に活用する。

## 5 おわりに

これまで高等学校では、カリキュラムは基本的にコンテンツベースで検討されることが多かった。生徒の希望進路実現のためにそのような指導が求められる側面もあった。しかし、新学習指導要領等で示されたとおり、本来カリキュラムは、生徒に身に付けさせるべき資質・能力は何か、それをいかにして育てていくかを検討して定めるものである。カリキュラム・マネジメントは、こうした営みを意識化し、教育資源をより適切かつ有効に活用して教育活動を改善する手段である。社会が急速に変化している現在こそ、広く教職員がカリキュラム・マネジメントについて理解するようになっていくことが必要である。

数多くの先行研究や本研究において行った調査から、実際に推進していくためには、教職員の意識が変わらなければ、そして具体的な手段がよくわからないままでは進めようがないこと、そこに教育委員会として学校を支援していく必然性が存在することが示された。

カリキュラム・マネジメントを機能させるためには、管理職がリーダーシップを発揮し、教職員が自校の特色、目標や課題などについて共通理解を持って、学校として主体的に取り組むことが必要である。従って、教育委員会にはそのような学校づくりを支援していく継続的な施策を展開していくことが求められる。

#### 【参考文献】

- 天笠茂 (2013)『カリキュラムを基盤とする学校経営』ぎょうせい
- 冠木健 (2017)「カリキュラム・マネジメントの実現－学校の実践に向けた教育委員会の支援－」『初等教育資料』2017.9 pp32-37
- 川崎知己 (2017)「カリキュラム・マネジメントの実現のための学校管理職としての課題と対応」『千葉商大紀要』55 (1) pp137-150
- 田村和子 (2005)「カリキュラムマネジメント定着化の実態－義務制と高校との比較・分析」中留武昭『カリキュラムマネジメントの定着過程』教育開発研究所 pp132-148
- 田村知子 (2011)『実践・カリキュラムマネジメント』ぎょうせい
- 田村知子・村川雅弘・吉富芳正・西岡加名恵 (2016)『カリキュラムマネジメントハンドブック』ぎょうせい
- 田村知子・本間学・根津朋実・村川雅弘 (2017)「カリキュラムマネジメントの評価手法の比較検討－評価システムの構築にむけて－」『カリキュラム研究』第26号 pp29-42
- 田村知子 (2017)「科学研究費助成事業 研究成果報告書」<https://kaken.nii.ac.jp/ja/file/KAKENHI-PROJECT-26381056/26381056seika.pdf> (2019年2月7日閲覧)
- 露口健司 (2005)「教育課程の編成・実施における指導行政の実態(2)」『教職研修』2005.4 pp119-122
- 露口健司 (2006)「教育委員会の行政施策が特色あるカリキュラム開発に及ぼす影響プロセス－「総合的な学習の時間」定着化過程を事例として」『教職研修』2006.7 pp119-123
- 中留武昭 (2006)「学校のカリキュラムマネジメントが有効に機能する要因(1)」『教職研修』2006.12 pp130-134
- 中留武昭 (2018)「今、なぜカリキュラムマネジメントが求められるのか」『学校ぐるみで取り組むカリキュラム・マネジメント』ぎょうせい p19
- 古谷成司 (2016)「教員一人一人のカリキュラム・マネジメントに向けた実践的研究－分析・改善を意識した組織的な取り組み－」『授業実践開発研究』第9巻 pp61-70
- 増田健太郎 (2005)「教育委員会の情報収集の現状と課題」『教職研修』2005.6 pp90-93
- 増田健太郎 (2006)「カリキュラム文化・カリキュラムマネジメントに対する教育委員会の影響力」『教職研修』2006.10 pp82-86
- 神奈川県立総合教育センター (2007)「カリキュラム・マネジメントによる学校改善に関する研究(高等学校)」
- 広島県立教育センター (2015)「学校における授業研究の質的向上に関する研究－授業研究充実のためのハンドブック作成に向けて－」
- 広島県立教育センター (2017)「カリキュラム・マネジメントに関する研究－先進校の取組事例の収集・整理分析を通して－」
- 高知県教育センター (2014)「カリキュラム・マネジメントの視点による教育課程の工夫改善についての研究－組織的に協働して進める教育活動に向けて」
- 島根県教育センター・浜田教育センター (2017)「カリキュラム・マネジメントの充実に関する一研究(1年次)」
- 中央教育審議会 (2003)「初等中等教育における当面の教育課程及び指導の充実・改善方策について」
- 中央教育審議会 (2016)「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」