2 教育課程に関する研究

学校教育目標の実現を目指したカリキュラム・マネジメントの在り方

―全教職員によるカリキュラム・マネジメントに取り組むための校内研修プログラムの作成―

≪研究の概要≫

本研究は、学校教育目標の実現を目指したカリキュラム・マネジメントの在り方を示すことを目的としている。１年次の研究から明らかになった本市のカリキュラム・マネジメントについての課題を踏まえ、学校教育目標を基に考えられる資質・能力の育成のためには、授業や校務分掌の取組でどのように迫っていけばよいかを明らかにできるよう、研究協力員が実践を行った。実践していく中で、カリキュラム・マネジメントが推進されるには、校内で共通理解が図られ、段階的・計画的に進めていく必要があることが明らかになり、授業実践や校務分掌実践でのモデルを示すことができた。これらを通して、教職員一人一人の取組を中心とした、全教職員によるカリキュラム・マネジメントの在り方を踏まえた、校内研修プログラムを作成することができた。

１　問題の所在

学習指導要領で各学校におけるカリキュラム・マネジメントの推進は重視されているが、１年次の研究から、学校現場での課題が明確になった。それは、「教育課程と学校教育目標が結び付いていない」「教育課程の計画・実施が組織的に行われていない」「学校全体（組織）の中での自分の役割を認識できていない」「各経営への参加意識は校務分掌が基になっており、限定的である」「若年層の教育課程に関わる意識が低い」「カリキュラム・マネジメントの三つの側面についての実践が不透明」といった点である。

これらの課題から見えてくることは、「学校教育目標の実現を念頭に置いたカリキュラム・マネジメントの必要性」「カリキュラム・マネジメントを組織的、計画的に実行していくことの大切さ」「教職員一人一人が自分の担う役割でカリキュラム・マネジメントに取り組む意義」「カリキュラム・マネジメントの三つの側面を意識することの必要性」を教職員が理解することである。カリキュラム・マネジメントの必要性を実感し、実行していくためには、日々の教育活動においてどのように実践していけばよいかが具体的に理解されなくてはならない。そこで、本研究を行い、市内各校が校内でカリキュラム・マネジメントの実践方法について研修を行っていく際に活用できる校内研修プログラムを作成していくこととした。

２　研究の目的と方法

(1) 研究の目的

校内全ての教職員で、学校教育目標を踏まえ、授業や校務分掌での取組を通して資質・能力の育成を図っていくカリキュラム・マネジメントの取組方法を明らかにする。その内容を基にして、カリキュラム・マネジメントについて研修できる校内研修プログラムを作成し、市内各校に活用してもらうことで、各学校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、教育活動の質の向上を目指すことができるようにする。

(2) 研究の方法

①学校教育目標を基にして、育成したい資質・能力を「知識及び技能」「思考力、判断力、表現力等」「学びに向かう力、人間性等」の三つの柱に整理する方法を探る。

②カリキュラム・マネジメントを授業においてどのように実践していくか、その方法を探る。

③カリキュラム・マネジメントを校務分掌においてどのように実践していくか、その方法を探る。

④カリキュラム・マネジメントについて研修できる、校内研修プログラムを作成する。

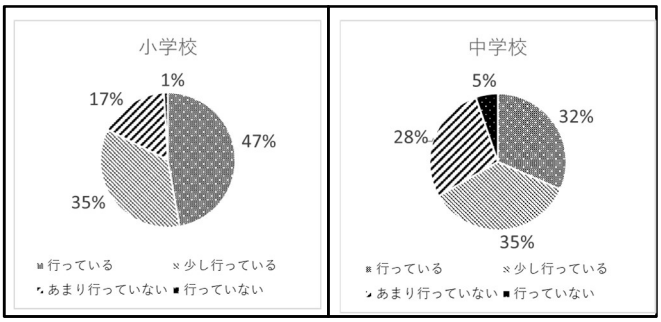
３　研究内容

(1) 校内研修プログラムの必要性

①カリキュラム・マネジメント実施状況調査結果より

市内小中特別支援学校でのカリキュラム・マネジメ

ントの実施状況について実態調査を行った。質問内容[1]には、カリキュラム・マネジメントを行うこととは具体的にどのようなことなのかを記載した。これは、「カリキュラム・マネジメントに取り組んでいるか」という聞き方だけでは、内容をよく理解せずに回答してしまう場合があるからである。結果は、下記のようになった（[図１]）。



［図１］　実施状況全校実態調査結果

小学校では47%、中・特支学校では32%が「行っている」と回答している一方で、「少し行っている」がそれぞれ35%、「あまり行っていない・行っていない」が18%、33%となっていて、学校現場ではなかなか取組が浸透していないことが伺える。実施できていない学校がこれだけ多いことを考えると、どのようにカリキュラム・マネジメントを実践していけばよいかを周知していく必要性が感じられ、そのための一つの手段として、校内研修プログラムを作成することには、意義があると言える。

②出前講座のアンケート結果より

学校からの要請により、出前講座を12校（小学校11校、中学校１校）で実施した。講座の終了後に出席者に出前講座を受けてみて、どのようなことを感じたかを記入してもらった際には、［資料１］のような記述が見られた。

・学校教育目標に向かって資質・能力を育成していくべきということは分かっているが、できていないのが現状である。
・教科横断的に考えることの大切さは実感するが、なかなかできていない。
・カリキュラム・マネジメントについてはよく分かった。中学校では、どうしても縦断的な視点が強いので、もう少し横断的な学習を取り入れる必要があると感じた。
・カリキュラム・マネジメントという言葉は聞いたことがあったが、曖昧な知識・理解だったので、研修を通じて学ぶことができた。
・もう一度、学校教育目標を振り返り、自分に何ができるのかを考えていきたいと思った。

［資料１］　出前講座実施後アンケートの記述

感想を見ていくと、「カリキュラム・マネジメントの趣旨を理解することができた」「現状では、なかなか取り組めていないので、これから取り組んでいきたい」というような内容が多く見られた。これらの感想からも分かることは、具体的に何をしていけばよいかを知れば、実践意欲につながるということである。

出前講座によってカリキュラム・マネジメントの趣旨を伝え、実行に移していくこともできるが、適切な時期に実施できる学校数は限られてしまう。また、各校の実態に合わせた研修方法を取れるようにするためにも、自校で研修を行っていけるような、校内研修プログラムが必要であると言える。

⑵ 育成したい資質・能力の設定

①学習指導要領で重視する資質・能力の育成

学習指導要領解説総則編[2]において、「児童（生徒）に『生きる力』を育むことを目指して教育活動の充実を図るに当たっては、学校教育全体及び各教科等の指導を通してどのような資質・能力の育成を目指すのかを、資質・能力の三つの柱を踏まえながら明確にすること」が示されている。平成28年の中央教育審議会答申で示された資質・能力の大別[3]を踏まえ、学校として育成を図る資質・能力を設定することが大前提となる。

1 「新学習指導要領においては、各学校におけるカリキュラム・マネジメントの推進が示されています。具体的には、教育の目的や目標の実現に必要な教育の内容等を教科横断的な視点で組み立てていくこと、教育課程の実施状況を評価してその改善を図っていくこと、教育課程の実施に必要な人的又は物的な体制を確保すること等を通して、組織的かつ計画的に各学校の教育の質の向上を図っていくこととされていますが、このようなカリキュラム・マネジメントは行えていますか。」

2 第３章教育課程の編成及び実施 第２節教育課程の編成 ２教科横断的な視点に立った資質・能力

3 「例えば国語力、数学力などのように、伝統的な教科等の枠組みを踏まえながら、社会の中で活用できる力としての在り方について論じているもの」「例えば言語能力や情報活用能力などのように、教科等を越えた全ての学習の基盤として育まれ活用される力について論じているもの」「例えば安全で安心な社会づくりのために必要な力や、自然環境の有限性の中で持続可能な社会をつくるための力などのように、今後の社会の在り方を踏まえて、子供たちが現代的な諸課題に対応できるようにするために必要な力の在り方について論じているもの」

②各校の学校教育目標の設定状況

学習指導要領が小学校は令和２年度、中学校は令和３年度より全面実施となっているが、学習指導要領が改訂されるのに合わせて学校教育目標を変更している小中学校がどのくらいあるかを調査した。学習指導要領が告示される前の平成28年度と、令和３年度の学校教育目標を比較した。その結果は以下のとおりである（[表１]）。

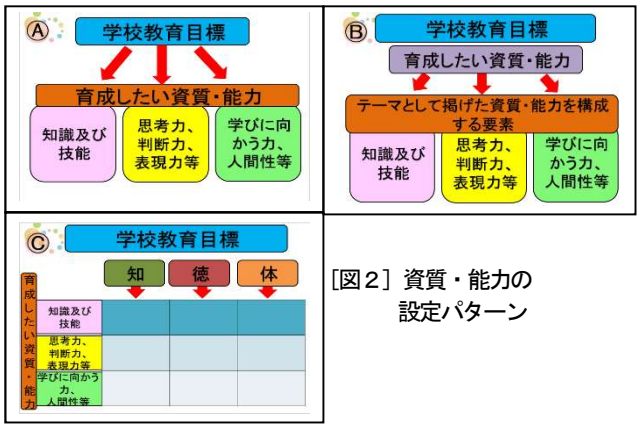
［表１］５年以内に学校教育目標を変更した学校数

	小学校	中学校
文言を大きく変更	１０校	６校
一部の言葉のみ変更	１５校	７校
変更無し	８０校	４０校

この結果から、学習指導要領が変更されても、学校教育目標は変更していない学校が多いことが分かる。また、文言の一部を変更した学校や、大きく内容を変更した学校についても、資質・能力の三つの柱で整理するようなグランドデザインはほとんど見られなかった。このような各校の現状を見ると、育成したい資質・能力を三つの柱で整理してグランドデザインの中で明確にすることは、まだまだ各校に浸透していないことが伺える。

③三つの柱（「知識及び技能」「思考力、判断力、表現力等」「学びに向かう力、人間性等」）への整理の仕方

各学校では学校教育目標を設定し、目指す児童生徒像を示しているが、「知・徳・体」という柱で整理されている場合が多い。しかし、育成したい資質・能力を考えていく際には、「知・徳・体」という柱立てではなく、「知識及び技能」「思考力、判断力、表現力等」「学びに向かう力、人間性等」という三つの柱で考えていく必要がある。研究協力員の所属校においても、三つの柱で資質・能力を設定している学校は無かったため、各自が自校の学校教育目標を基にして、育成したい資質・能力について、三つの柱に沿って考えていった。この過程を通して見えてきたのは、各学校が資質・能力を設定していくのには、いくつかの方法があるということである（[図２]）。



［図２］資質・能力の設定パターン

Ａは、学校教育目標を基に、資質・能力を三つの柱に分けて考えていくという方法である。学校として設定している、目指す児童生徒像を実現するためには、どのような資質・能力が必要であるかというように考えていくこともできる。

Ｂは、学習指導要領で「学習の基盤となる資質・能力」として紹介されている言語能力、情報活用能力、問題発見・解決能力などのように、比較的大きな捉え方をした資質・能力が、学校として育成したい資質・能力として掲げられている場合である。これまでの教育課程の積み重ねや校内研究の取組などにおいて、既にどのような資質・能力を育成したいかが明確になっているのであれば、その資質・能力を構成する要素を、三つの柱に整理していくという方法がとれる。言語能力を例にとって考えると、三つの柱への整理は［資料２］のように行うことができる。

言語能力を構成する要素
≪知識及び技能≫
・言葉の働きや役割に関する理解　・言葉の特徴やきまりに関する理解　・言葉の使い方に関する理解　・言語文化に関する理解
≪思考力、判断力、表現力等≫
・言葉によって感じたり想像したりする力　・感情や想像を言葉にする力　・言葉を通じて伝え合う力
≪学びに向かう力、人間性等≫
・言葉を通じて、社会や文化を創造しようとする態度
・心を豊かにしようとする態度
・自己や他者を尊重しようとする態度

［資料２］　言語能力を構成する要素

Ｃは、既にある「知・徳・体」の三つの柱を基にして考えていく方法である。「知・徳・体」として目指す姿を構成する資質・能力として、「知識及び技能」「思考力、判断力、表現力等」「学びに向かう力、人間性等」の三

つの柱に整理していく。[図２]で示しているように、９個のマスがあるが、これらのマスを全て埋めなくてはいけないわけではない。マスを横で一括りにして見ていけば、例えば「知識及び技能」に関する資質・能力としてはどのようなものがあるかを示すことができる。

各学校により校内の諸条件は異なるので、自校にとって取り組みやすい方法を選択できるようにしていくのがよいと考える。目指す子供像を「知・徳・体」で示している学校は多くあるが、大切なのは、「知・徳・体」の柱立てをしないということではなく、育成したい資質・能力については、「知識及び技能」「思考力、判断力、表現力等」「学びに向かう力、人間性等」の三つの柱で整理していくということである。各教科等の目標や内容についてもこの三つの柱で整理されているので、学校として育成したい資質・能力をこのように設定することで、教科等の学習の中で資質・能力の育成を図ることについて、考えやすくなると言える。

④育成したい資質・能力シートの作成

育成したい資質・能力を三つの柱で整理したものを、具体的にどのように身に付けさせていくかを整理するために「資質・能力シート」を作成した([資料３])。

≪育てたい資質・能力≫		
各教科で生かすことができる基礎的・基本的な知識・技能。	実社会の中で生きる思考力・判断力・表現力。	自己の進路・将来を主体的に考えることができる力、人間性。

〈目指す児童・生徒の姿〉		
・自ら考え学び、課題解決を図る生徒。 ・自己を大切にし、他への思いやりをもつ生徒。	・きまりを守り、礼儀正しい生徒。 ・自己を律し、言動に責任をもつ生徒。	知識・技能、思考力・判断力・表現力を身に付けるために粘り強く取組み、自らの学習を調整しようとする生徒。

〈授業を通して育てたい姿〉		
毎日の家庭学習を継続させ、習慣化することで、学習課題を自らが発見し、基礎的・基本的な知識・技能の習得に励もうとする姿	行事や特別活動を通して、その活動や意義を理解し、取り組むことで豊かな心を育もうとする姿。	学習目標を理解し、学習の基礎・基本が習得できるように粘り強く取り組もうとする姿。

［資料３］　資質・能力シートの一部

このシートの中では、設定した資質・能力それぞれについて、「目指す児童・生徒の姿」「授業を通して育てたい姿」「教科の学習で行う手立て・支援」「経営・運営ベースで行う手立て・支援」という項目立てを行い、具体的に資質・能力を育成していく方法を考えていった。子供の学校生活の中心となる授業において、どのように資質・能力を育成していくのかを考えていくことは、極めて大切なことである。また、全教職員によるカリキュラム・マネジメントの取組と考えたとき、校務分掌でのそれぞれの立場からどのような取組によって資質・能力を育成していくかを考えることも必要となる。具体的な内容例は、［表２］のようになっている。

［表２］　資質・能力シートの記載内容例

資質・能力	協働して取り組む力
目指す児童・生徒の姿	他者の意見をよく聞いて状況や考えを理解し、相手のことを思いながら協力して活動できる。
授業を通して育成したい姿	必要に応じて自分から友達に支援を求めたり、困っている友達に声をかけたりできる。
教科の学習で行う手立て・支援（道徳科）	ペアやグループの対話の場を多く設けることで、受容的かつ積極的に話を聞く態度を養い、友達の考えを理解できるようにする。
経営・運営ベースで行う手立て・支援（研究主任）	研究だよりを通して、話の聞き方の資料や、協働学習の指導方法について職員に紹介し、学年に応じた実践ができるようにする。

⑤育成したい資質・能力の設定にあたっての促進要因及び阻害要因

研究協力員が自校の学校教育目標を基にして、どのような資質・能力の育成を図っていくべきかを考えていく中で、促進要因及び阻害要因が明確になった（[資料４]）。

≪促進要因≫
- 教育課程検討委員会など、校内の全教職員が参加する話合いの場で検討する機会がある。
- 資質・能力を育成していく必要性が理解されている。
- 自校の子供や地域の様子などの実態把握がしっかりとできている。
- 学校教育目標が日常の学校生活の様々な場面で意識されている。
- 校内研究の主題が学校教育目標としっかり結び付いたものになっている。

≪阻害要因≫
- 学校教育目標についての教職員の意識が低い。
- 従来の知・徳・体という柱立てと、資質・能力の三つの柱の区別が共通理解されていない。
- 三つの柱立てを独立したものと捉えてしまい、相互の関連が意識されていない。
- 資質・能力の育成のための手立てについて、「対子供」と「対教職員」が混同してしまっている。
- 資質・能力の育成と授業との結び付きが意識されていない。
- 毎年教職員の入れ替わりがあり、検討したことがうまく引き継がれていかない。

［資料４］　育成したい資質・能力の設定における促進要因及び阻害要因

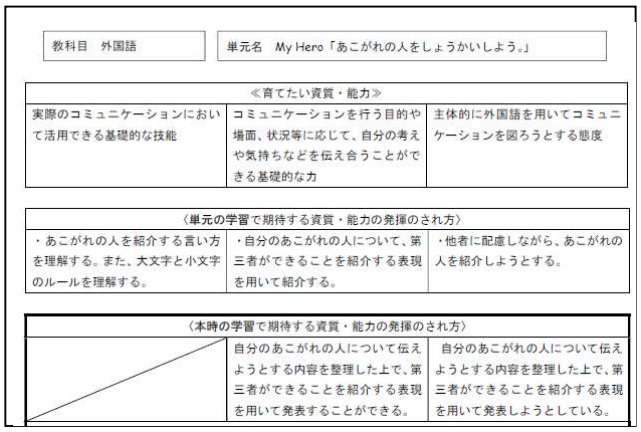
カリキュラム・マネジメントは、個人の取組で完結するものではなく、学校の教職員皆が組織的に行うこと

で実行されるということが、この促進要因と阻害要因を見ればよく分かる。なぜこのような資質・能力を育成していく必要があるのかを全教職員が理解していれば、どの学級でも資質・能力の育成につながる取組が行われていくことになるとともに、学年が上がっていっても継続して資質・能力の育成が図られることとなり、学校全体で複数年かけて身に付けていくことができると言える。

(3) 資質・能力の育成を意識した授業の取組

①授業デザインシートの作成

資質・能力シートに記載した「教科の学習で行う手立て・支援」の項目を基にして、実際に授業を行っていく上で、どのような指導・支援を行っていくかを明確にするために作るのが、授業デザインシート（［資料５］）である。この授業デザインシートについては、白水の「授業研究のための見取りの観点シート」[4]を参考にして作成した。



教科目　外国語	単元名　My Hero「あこがれの人をしょうかいしよう。」

≪育てたい資質・能力≫		
実際のコミュニケーションにおいて活用できる基礎的な技能	コミュニケーションを行う目的や場面、状況等に応じて、自分の考えや気持ちなどを伝え合うことができる基礎的な力	主体的に外国語を用いてコミュニケーションを図ろうとする態度

〈単元の学習で期待する資質・能力の発揮のされ方〉		
・あこがれの人を紹介する言い方を理解する。また、大文字と小文字のルールを理解する。	・自分のあこがれの人について、第三者ができることを紹介する表現を用いて紹介する。	・他者に配慮しながら、あこがれの人を紹介しようとする。

〈本時の学習で期待する資質・能力の発揮のされ方〉		
	自分のあこがれの人について伝えようとする内容を整理した上で、第三者ができることを紹介する表現を用いて発表することができる。	自分のあこがれの人について伝えようとする内容を整理した上で、第三者ができることを紹介する表現を用いて発表しようとしている。

［資料５］　授業デザインシートの一部

このシートの中では、育成したい資質・能力ごとに、「単元の学習で期待する資質・能力の発揮のされ方」「本時の学習で期待する資質・能力の発揮のされ方」「資質・能力が発揮された姿の具体例」「本単元の学習と他教科・領域との関連」を示し、授業の中でどのように資質・能力を育んでいくかを明確にした。特に本時においては、資質・能力の育成が図れたかを評価し、次時に生かせるように ABC の評価基準を設定し、見取っていけるようにした。

また、教科横断的な視点に基づいて授業展開が行えるよう、他教科との関連についても項目立てをした。ここでは、関連する教科領域名、単元名、どのような観点で関連を図るのかを考えた。

②研究協力員が実践した授業教科

研究協力員が各校で授業実践を行った。実施した教科及び内容は［表３］のとおりである。

［表３］　研究協力員の授業実践教科及び内容

学年	教科・単元名	関連を図った教科・単元
小１	算数「たしざん（2）」	◇国語「本はともだち むかしばなしを読もう」
小３	図工「いろいろうつして」	◇国語「モチモチの木」
小４	道徳「もくひょうに向かって」	◇体育「鉄棒運動」
小５	外国語「My Hero あこがれの人をしょうかいしよう」	◇社会「これからの工業生産とわたしたち」
小６	総合「将来の自分を見つめて」	◇学活「最高学年として」
中２	国語「意見文の文集を作ろう～根拠の適切さを考えて意見文を書く～」	◇数学「一次関数」
中３	数学「$y=ax^2$」	◆理科「運動とエネルギー」技術「プログラムによる計測制御」
中３	英語「The Great Pacific Garbage Patch」	◆社会「公害問題と企業の責任」
中３	英語「Sign Languages, Not Just Gestures!」	◇社会「人権と共生社会」

◇資質・能力による関連　◆学習内容による関連

教科横断的な視点については、資質・能力による関連を図る場合と学習内容による関連を図る場合がある。関連の図り方等について、教科主任や学年内の教職員との対話が生まれることになり、複数の教職員での連携体制の構築の必要性が実感できた。

人的資源の活用[5]については、小学５年外国語科の実践では、ALT８名とオンラインで繋ぎ、グループで発表会を実施した。小学６年総合的な学習の時間の実践では、地域の方に来ていただき、ボランティア活動に取り組む思いや願いを話してもらった。これらの事例を通して言えることは、目的に応じて人的資源の活用を図ることの効果は大きいということである。子供の学びの深まりを見ることができた。

4 白水　始　平成30年度教育研究公開シンポジウム「カリキュラム・マネジメントと授業づくりをつなぐ」

5 カリキュラム・マネジメント三つの側面のうちの一つである「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こと」

③具体的な授業実践事例

【実践事例（図画工作科：小学校３年）】

ア　作成した授業デザインシートの内容（[表４]）

[表４]　授業デザインシートの一部

育成したい資質・能力	【思・判・表】 課題を解決していく力	【学び、人間性等】 最後までやり通す力
題材の学習で期待される資質・能力の発揮のされ方	・モチモチの木に灯がともっている情景を想像し、木の形や灯の色のイメージを持っている。 ・自他の作品の良さや面白さ、表したいことについて、感じ取ったり考えたりして、自分の見方や感じ方を広げている。	・木の形や灯の色について、自分の表したいことを進んで版に表そうとしている。 ・版の形や色、写し方などを工夫して表し、作り出す喜びを味わっている。
本時で期待する資質・能力の発揮のされ方	木の幹や枝の形、灯の色についてイメージを持っている。	木の形や灯の色について自分の表したいことを進んで伝えようとしている。
他教科との関連	≪教科≫国語「登場人物について、話し合おう　モチモチの木」 ≪関連づける観点≫育成したい資質・能力「課題を解決していく力」 ≪関連の内容≫登場人物の気持ちの変化や性格、情景について、場面の移り変わりと結び付けて具体的に想像する。	

イ　実践の概要

〇題材名　「いろいろうつして」

〇本時の展開

「自分のつくりたいモチモチの木のイメージを持とう」というめあての基、モチモチの木の形や灯の色の感じについて伝え合うことでイメージを膨らませ、自分の表現したいことを考えていった。

ウ　考察

図画工作科は、他教科の学習内容をテーマにして作品を作るといった教科横断的な取組は行いやすく、授業者はこれまでも色々な学年でそのような関連に取り組んできていたが、今回は内容面での関連だけでなく、育成したい資質・能力での関連を図る取組を行った。国語科で登場人物の気持ちの読み取りを行ったことを生かして図画工作科では友達と伝え合う活動を行って、登場人物のイメージを膨らませていった。この過程を通して、育成したい資質・能力である「課題を解決していく力」「最後までやり通す力」が育まれていった。育成したい資質・能力を観点として、他教科との関連を図っていくことは、資質・能力を育成していく上でとても大切なことであると言える。

④授業報告書集計及び授業後の聞き取り調査から見る促進要因及び阻害要因

授業実践を通して感じたことについて、授業報告書にまとめた。質問事項は［資料６］のとおりである。

≪質問事項≫
- 育成したい「資質・能力」を意識して授業を計画し実践することを通して、どのようなことを感じましたか。
- 「資質・能力」を高めるための手立てを考えて授業を実施しましたが、手立ては有効でしたか。また、先生自身の見取りとして、児童生徒に「資質・能力」の高まりは見られましたか。その様子を教えてください。
- 教科横断的な視点で授業を行っていくことについて、感じたことを教えてください。
- 今回の授業を行うにあたって、校内で他の先生方とどのような関わりがあったか教えてください。

［資料６］　授業報告書の質問項目

これらの質問への回答及び授業後の聞き取り調査から、カリキュラム・マネジメントの視点を持って授業を実施する上での促進要因及び阻害要因が明確になった（[資料７]）。

≪促進要因≫
- 学校教育目標を基にして設定された「育成したい資質・能力」を意識して授業計画を立てること。
- 短い期間で捉えず、学期や年間といった長い期間をかけて資質・能力を育成していく意識を持つこと。
- 教科の特質を理解し、適切な教科横断の方法が話し合われて、実行に移されていること。
- 育成したい資質・能力の共通理解、手立ての共有、教科間の指導法の確認など、教職員での連携が密に取れていること。

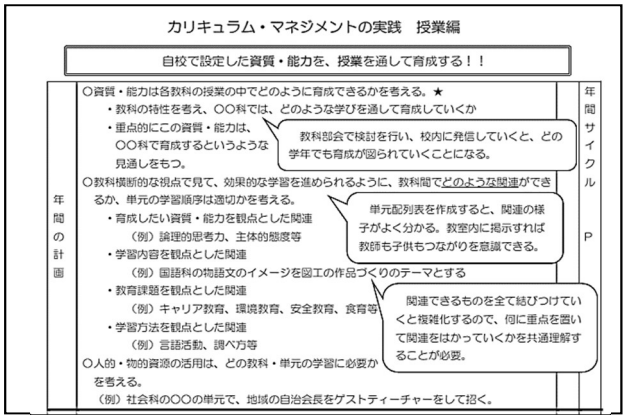
≪阻害要因≫
- 学校全体で「育成したい資質・能力」がしっかりと共有されていないこと。
- 一つの教科で資質・能力の育成を考えてしまうこと。
- 教科横断的な視点を取り入れていくことの必要感が校内で共有されていないこと。
- 個人の取組でのみ授業実践を考えてしまうこと。

［資料７］　カリキュラム・マネジメントの視点を持って授業を実施する上での促進要因及び阻害要因

これらの要因から言えることは、授業を通して資質・能力を育成していくことが共通理解されていることの大切さである。一部の教職員だけでなく、皆で共有しているという組織的な取組を行うことが大切である。そして、特定の教科だけではなく各教科等で行っていくこと、そして継続して育成していくということが、着実な育成を考えていく上で大切な視点であると言える。

⑤カリキュラム・マネジメント授業実践のモデル

上記のような研究協力員の取組を基にして、カリキュラム・マネジメントを授業で実践するにはどのような流れで行っていけばよいか、「カリキュラム・マネジメントの実践　授業編」（[資料８]）のようにまとめた。



［資料８］　カリキュラム・マネジメントの実践　授業編

授業を通してどのように資質・能力の育成を図っていくかを計画し、実践していく流れを「年間の計画」「単元の計画」「１単位時間の計画」「授業実践」「単元の振り返り」「年間の振り返り」に分けて示した。この中で、資質・能力の育成と教科の目標との関係をどのように捉えていくかを例示した。

（例１）「学校として設定した、育成したい資質・能力」を発揮させ、教科の目標を達成する。

（例２）「学校として設定した、育成したい資質・能力」と、教科の目標が関連した形になっている。

（例３）「学校として設定した、育成したい資質・能力」と、教科の目標（知識・技能）が同様である。

学校として設定した資質・能力の育成を教科の目標と切り離して考えるのではなく、例のように、教科の目標との関係をどう捉えていくかを考えるようにして、両者が別の物として設定されないようにすることが大切である。このように両者の関係を考えていくことで、資質・能力を、授業を通して育んでいくことができる。

資質・能力を三つの柱で考えていれば、教科の学習と結び付けて考えやすくなる。学校教育目標、資質・能力、教科の学習がつながることで、カリキュラム・マネジメントが授業で実践されていくことになる。

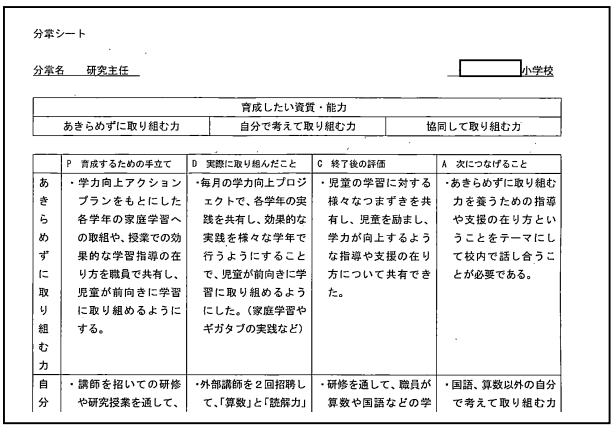
(4) 資質・能力の育成を意識した校務分掌の取組

①校務分掌シートの作成

授業実践をしていく上で、人的・物的資源の活用など、学校運営面で支えられている部分は大きい。また、校務分掌は全教職員がそれぞれの役割を担うことになる。よって、校務分掌についてもカリキュラム・マネジメントの実践を行うことが必要となってくる。

校務分掌の取組において、どのように体制づくりをしていくか、どのように支援していくかといったことを明確にしていけるよう、校務分掌シート（[資料９]）を作成した。

このシートの中では、育成したい資質・能力ごとに、「Ｐ　育成するための手立て」「Ｄ　実際に取り組んだこと」「Ｃ　終了後の評価」「Ａ　次につなげること」という項目を作った。校務分掌においては、前年度までの取組を基に計画を立て、どのように取り組んでいくかを考えていくが、資質・能力を育成するという視点で計画ができていないケースも多い。そこで、このようなシートを作成し、校務分掌の取組の面からも資質・能力の育成に迫っていけるようにした。また、年度当初に年間計画を立てて分掌の取組を行っていくが、評価を行い、次にどうつなげていけばよいかを考えるようにしてＰＤＣＡサイクルを回していき、年度内でも改善を図っていけるようにした。



分掌シート

分掌名　研究主任　　[　　]小学校

育成したい資質・能力		
あきらめずに取り組む力	自分で考えて取り組む力	協同して取り組む力

	Ｐ　育成するための手立て	Ｄ　実際に取り組んだこと	Ｃ　終了後の評価	Ａ　次につなげること
あきらめずに取り組む力	・学力向上アクションプランをもとにした各学年の家庭学習への取組や、授業での効果的な学習指導の在り方を職員で共有し、児童が前向きに学習に取り組めるようにする。	・毎月の学力向上プロジェクトで、各学年の実践を共有し、効果的な実践を様々な学年で行うようにすることで、児童が前向きに学習に取り組めるようにした。（家庭学習やギガタブの実践など）	・児童の学習に対する様々なつまずきを共有し、児童を励まし、学力が向上するような指導や支援の在り方について共有できた。	・あきらめずに取り組む力を養うための指導や支援の在り方ということをテーマにして校内で話し合うことが必要である。
自分	・講師を招いての研修や研究授業を通して、	・外部講師を２回招聘して、「算数」と「読解力」	・研修を通して、職員が算数や国語などの学	・国語、算数以外の自分で考えて取り組む力

［資料９］　校務分掌シートの一部

②具体的な分掌での実践事例

校務分掌における運営で、[資料 10] のような実践が行われた。

【実践事例　（研究主任：小学校）】
≪育成したい資質・能力≫
あきらめずに取り組む力
≪ＰＤＣＡの取組≫
Ｐ…学力向上アクションプランを基にした各学年の家庭学習への取組や、授業での効果的な学習指導の在り方を職員で共有し、児童が前向きに学習に取り組めるようにする。
Ｄ…毎月の学力向上プロジェクトで、各学年の実践を共有し、効果的な実践を様々な学年で行うようにすることで、児童が前向きに学習に取り組めるようにした。
Ｃ…児童の学習に対する様々なつまずきを共有し、児童を励まし、学力が向上するような指導や支援の在り方について共有することができた。
Ａ…あきらめずに取り組む力を養うための指導や、支援の在り方ということをテーマにして、校内で話し合うことが必要である。

［資料 10］　校務分掌の実践事例

この事例は、育成したい資質・能力である「あきらめずに取り組む力」について、研究主任という立場で何をしていけばよいかを考え、実践したものである。どのような場面で何をすれば資質・能力の向上につながるかを考え、校内の教職員への働きかけを行っていった。取組を通してどのような効果があげられたのか、そして今後に向けての改善策は何であるのかといったことを明確にしたことで、さらに効果的な方法を探っていくことにつながった。校務分掌は校内全ての教職員が担当している。如何なる校務分掌であっても、資質・能力の育成を意識した取組を行っていく必要があり、こうしたＰＤＣＡの流れを意識していくことは重要であると言える。

③分掌の取組の促進要因及び阻害要因

研究協力員への調査から、カリキュラム・マネジメントの視点を持って校務分掌の運営を実施していく上での促進要因及び阻害要因が挙げられた（［資料 11］）。

≪促進要因≫
・校務分掌を通して児童生徒の資質・能力を育んでいくということが、校内で共通理解されている。
・校務分掌の担当として「対子供」に、資質・能力の育成のためにどのような働きかけを教師がするのかを考え、「対教職員」には、そのためにどのような取組をするのかという点を整理する。
・子供自身が自らの資質・能力の高まりを自覚できるようにする。
・取り組んでいくことの優先順位が明確になっている。
≪阻害要因≫
・教職員間の連携に対する意識が人によって異なる
・年度当初から育成したい資質・能力の内容が共通理解されていない。
・組織的な取組が行いづらい環境にある。

［資料 11］ カリキュラム・マネジメントの視点を持って校務分掌の運営をする上での促進要因及び阻害要因

資質・能力を子供に身に付けさせるために必要な手立てや、その手立てを講じるように教職員に働きかけていく方法を整理する必要がある。そして、どのように育成を図っていくのかを年度当初の計画で明確に位置付けることも大切であると言える。

校内でカリキュラム・マネジメントが進んでいく上で、校務分掌での業務を通して自身が果たせた役割について、［資料 12］のような意見が聞かれた。

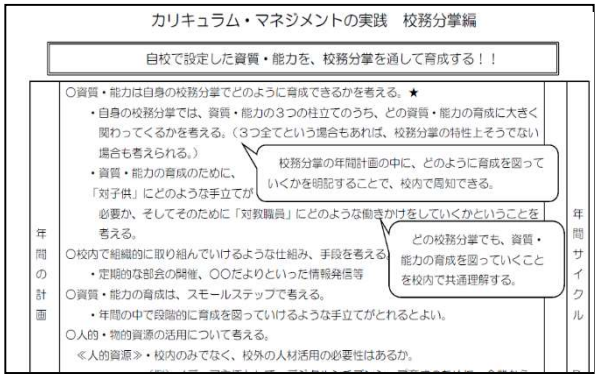
≪今年度の成果≫
・校内で進めるプロジェクトの話し合いで学校教育目標とのつながりをしっかり意識できるようにすることができた。
・単元配列表を全学年作成し、教室に掲示をすることを呼び掛けることで、子供も学習内容のつながりを実感することができた。
・自校の学校教育目標に基づいて、育成したい資質・能力を三つの柱で整理していくことを提言し、実際に動き始めた。
≪次年度に向けて≫
・今の自校の実態をもう一度見つめ直し、校内の教職員皆で目指す姿（ゴール）を共有していく。
・職員によって意識の差がまだまだあるので、意識改革をしていく必要がある。
・総合的な学習の時間は、教科横断的な取組を考える上でも中心となってくるので、どのように総合の学習を組み立てていくかを考えていく必要がある。
・教科横断的な取組については、いくつかの関連の仕方があり、そうしたことを校内で周知していけるようにする。
・消耗品等の購入について教科間で重なる物の整備などを校内で連携して話していくようにする。

［資料 12］ ｶﾘｷｭﾗﾑ･ﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ推進において果たした役割

今年度の取組を通して、校内でカリキュラム・マネジメントが推進していく上で効果があったことを実感できる反面、推進したからこそ新たに見えてくるさらなる手立てが明確になってくることが読み取れる。

④カリキュラム・マネジメント校務分掌のモデル

研究協力員の取組を基にして、カリキュラム・マネジメントを校務分掌で実践するにはどのような流れで行うことができるかを、「カリキュラム・マネジメントの実践　校務分掌編」（［資料 13］）のようにまとめた。



［資料 13］ カリキュラム・マネジメントの実践　校務分掌編

年間を見通して年度当初にどのように計画を立てるか、そして業務を行っていく中でPDCAサイクルを回しながら、どのように資質・能力の育成を図っていくかのモデルを示している。資質・能力の育成という明確なめあてを持って学校全体で取り組むことで、大きな成果が期待できると言える。

(5) 校内での推進に向けて

	資質・能力の設定	授業実践	校務分掌の実践	分析
促進要因	・教育課程検討委員会など、校内の全教職員が参加する話合いの場で検討する機会がある。 ・資質・能力を育成していく必要性が理解されている。 ・自校の子供のや、地域の様子などの実態把握がしっかりとできている。 ・学校教育目標が、日常の学校生活の様々な場面、行事などの場面でも意識されている。 ・校内研究の研究主題が、学校教育目標としっかりとつながったものになっている。	・育成したい資質・能力の共通理解、手立ての共有、教科間の指導法の確認など、教職員での連携が密に取れている。 ・学校教育目標を基にして設定された「育成したい資質・能力」を意識して授業計画を立てる。。 ・教科の特質を理解し、適切な教科横断の方法が話し合われて、実行に移されている。 ・短い期間で捉えず、学期や年間といった長い期間をかけて資質・能力を育成していく意識を持つ。	・校務分掌を通して児童生徒の資質・能力を育んでいくということが、校内で共通理解されている。 ・校務分掌の担当として「対子供」に、資質・能力の育成のためにどのような働きかけを教師がするのかを考え、「対教職員」には、そのためにどのような取組をするのかという点を整理する。 ・子ども自身が自らの資質・能力の高まりを自覚できるようにする。 ・取り組んでいくことの優先順位が明確になっている。	共通理解を図る。 （学校全体で話し合ったり、学年内で検討したりする課程を通して、共通理解が育まれる。） 段階的・計画的に進める。 （長期的な視野に立ち、見通しを持つ。）
阻害要因	・学校教育目標についての教職員の意識が低い。 ・従来の知・徳・体という柱立てと、資質・能力の三つの柱の区別が共通理解されていない。 ・三つの柱立てを独立したものと捉えてしまい、相互の関連が意識されていない。 ・資質・能力の育成のための手立てについて、「対子供」と「対教職員」が混同してしまっている。 ・資質・能力の育成と授業との結びつきが意識されていない。 ・毎年教職員の入れ替わりがあり、検討したことがうまく引き継がれていかない。	・学校全体で、「育成したい資質・能力」やそのための手立てがしっかりと共有されていない。 ・学習指導において、教科等横断的な視点を取り入れて関連を図っていくことの必要感が校内で共有されていない。 ・教職員間で話をするような機会があまり無く、個人の取組でのみ授業実践を考えてしまう。 ・一つの教科で資質・能力の育成を考えてしまう。 ・校外の人材の活用について、消極的である。	・教職員間の連携に対する意識が人によって異なる。 ・年度当初から育成したい資質・能力の内容が共通理解されていない。 ・組織的な取組が行いづらい環境にある。 ・様々な取組を行っていても、個々の取組を単発的に捉えてしまう。 ・授業と校務分掌の運営との関連が意識されていない。 ・例年どおりという意識で運営してしまい、新しい取組を行いづらい。	理解の個人差・共有が図れていない。 （理解が不十分であったり、意識の差があったりする。） 組織として機能していない。 （個々の取組で考えてしまう。）

［資料 14］　３場面における促進要因と阻害要因

本研究で取り上げてきた３場面での主な促進要因・阻害要因を整理すると、共通して見えてくることがある（[資料 14]）。カリキュラム・マネジメントを推進するには、共通理解を図ることや段階的・計画的に進めることが必要であり、それに対して、理解に個人差があり共有が図れていないこと、組織としての未機能は、阻害要因となってしまうことが分かった。

また、「１　問題の所在」にも記載した、昨年度から挙げられた課題において、例えば「教育課程と学校教育目標が結び付いてていない」という課題では、研究協力員の取組として、自校の学校教育目標を基に育成したい資質・能力を考え、学校生活の中でどのように育成していくかを考えた。このような、課題を解決する課程や、促進要因・阻害要因を踏まえ、校内研修プログラムを作成した。

(6) 校内研修プログラムの概要

①プログラム実施の見通し

学校現場で活用されていくよう、実施上の留意点等について、市内４校の小中学校長に本研修プログラムの概要を示し、聞き取り調査を実施した。（[資料 15]）

・若手教員が増えている中、若手にカリキュラム・マネジメントについて理解を深めていくことは喫緊の課題なので、このようなプログラムがあると活用できる。
・新年度からカリキュラム・マネジメントを推進していくためには、年度末のうちに育成したい資質・能力などは検討しておくのがよい。
・授業で、どのように教科等横断的な視点を取り入れていけるか、具体例があったり、どのような話し合いを行って教科等横断的な関連を図っていったかが分かったりすると、取り組みやすいだろう。
・プログラムがどのように実践されていくか、モデル校のようなものを作っていくとよいのではないか。

［資料 15］聞き取り調査結果

この調査を通して、プログラムの実施方法について様々な観点から意見をもらうことができた。これらの意見は、校内研修プログラムの内容に反映させていくことができた。

ステップ１①　カリキュラム・マネジメントの概要理解

≪カリキュラム・マネジメントの理解≫
1　カリキュラム・マネジメントが必要とされる背景
・求められる背景（将来の社会の中心となる今の子供たち）
2　カリキュラム・マネジメントの概要
・カリキュラム・マネジメントとは何か、学習指導要領でどのように示されているか
・なぜ必要なのか、何のためのカリキュラム・マネジメントか
・多くの学校で掲げる「知・徳・体」と、資質・能力を考える上での三つの柱（「知識及び技能」「思考力、判断力、表現力等」「学びに向かう力、人間性等」）
3　カリキュラム・マネジメントの実践に向けて
・千葉市内各校におけるカリキュラム・マネジメント遂行における七つの課題　（促進されていかない現状の要因は何か）
・学校教育目標の実現が日々の教育活動で狙われているか
・学校教職員みんなで取り組んでいく（それぞれの立場で果たすことのできる役割）

ステップ１②　　自校の子供に育成したい資質・能力の設定

≪自校の現状把握≫
1　現状把握の必要性
・自校児童、生徒の実態を把握することがなぜ必要か
2　現状把握の方法　【演習】
・内部的・外部的な強み、弱みを考える(SWOT 分析)
（強みを生かし、重点目標に）
≪育成したい資質・能力の共通理解≫
1　資質・能力の設定方法
・三つの方法のうち、自校にあった方法はどれか
・資質・能力の育成を図る上での促進要因・阻害要因
2　学校教育目標を基に育成したい資質・能力を考える【演習】
・育成したい資質・能力を共通理解する
・資質・能力を学校生活の様々な場面で育成していくイメージを持つ
・「資質・能力シート」の作成

ステップ２　　資質・能力の育成方法

≪授業でのカリキュラム・マネジメントの実践≫
1　授業で資質・能力の育成を図る
・資質・能力について、授業でどう育てていけるのかを考える
・三つの側面を授業にどう取り入れるか（研究協力員の実践事例より）
・資質・能力の育成と教科の目標との兼ね合い
・学力向上アクションプランの具体的手立てを考えることが、カリキュラム・マネジメントになる
・授業実践を行っていく上での促進要因・阻害要因
2　教科等横断的な視点を取り入れる　【演習】
・教科等横断的な視点の考え方
≪校務分掌でのカリキュラム・マネジメントの実践≫
1　校務分掌で資質・能力の育成を図る
・育成したい資質・能力について、校務分掌でどう育てるのかを考える
・対子供の手立てと対教職員の手立てを整理する（支援の明確化）
2　実践を図っていくために
・人的物的資源の活用と PDCA サイクル
・経営案に反映することで、実行に移す（計画の「見える化」）
・校務分掌での実践を行っていく上での促進要因・阻害要因

ステップ３　年間のカリキュラム・マネジメントの振り返り

≪年間の振り返り・次年度計画≫
1　振り返りの視点について
・授業および校務分掌の取組において、カリキュラム・マネジメントの視点が浸透していたか
2　今年度の分析　【演習】
・育成したい資質・能力が身に付いたか
・授業において、教科横断的な視点でどのような関連を図ったか
次年度に向けて、教科横断的な関連をどう図っていくか
・校務分掌の取組について、様々な校務分掌において、どのような取組が行われたか
・今年度の反省をどう生かすか、改善の視点は何か

［資料 16］　校内研修プログラムの内容

②校内研修プログラムの構成及び内容

概要理解だけでなく演習形式を取り入れて実践的に理解できるように組み立て、学校の実態に応じた形で校内研修を実施していけるようにした（[資料 16]）。

４　研究のまとめ

(1) 成果

①全ての教職員によるカリキュラム・マネジメントの在り方の明確化

学校教育目標の実現、資質・能力の育成に向けて全教職員で取り組んでいく、カリキュラム・マネジメントの在り方を示すことができた。

②校内研修プログラムの作成

研究協力員が各校で進めた授業実践や校務分掌での取組を基にして、市内各校が校内で研修を行えるような校内研修プログラムを作成することができた。

(2) 課題

①育成したい資質・能力の設定及び見取り

今後各校が育成したい資質・能力を設定していく際に、その過程を踏まえ、設定方法の在り方を検証していく必要がある。また、子供に資質・能力は育まれたのかをどう見取っていくか、その評価・改善方法を追究していく必要がある。

【研究組織】
○通年講師　千葉大学教育学部　名誉教授　天笠　茂
○研究協力員　千葉市立誉田小学校　教諭　宮澤　長　千葉市立仁戸名小学校　教諭　井上　和子
千葉市立北貝塚小学校　教諭　岩野　匡伸　千葉市立みつわ台南小学校　教諭　堀　佳弓
千葉市立金沢小学校　教諭　大町　幸奈　千葉市立加曽利中学校　教諭　末田　浩
千葉市立葛城中学校　教諭　根本　哲和　千葉市立花園中学校　教諭　後藤　恭子
千葉市立誉田中学校　教諭　杉原　智広
○所内担当　教育研究班　岩田　亮（担当）　渡辺　佳代子　菊池　麻里　大久保　桂

【主な引用／参考文献等】
・天笠茂　『新教育課程を創る学校経営戦略　カリキュラム・マネジメントの理論と実践』ぎょうせい　2020
・田村学　『「深い学び」を実現するカリキュラム・マネジメント』文溪堂　2019
・田村知子・村川雅弘・吉冨芳正・西岡加名恵　『カリキュラムマネジメント・ハンドブック』ぎょうせい　2016

千葉市教育センター　研究紀要第 30 号
○研究名：教育課程に関する研究　○研究対象：小・中・特別支援学校　○研究領域：教育課程、カリキュラム・マネジメント
○分類番号：教育課程　F1-01　○研究内容キーワード：カリキュラム・マネジメント、学校教育目標、資質・能力、