

6 教育課程に関する研究

学校運営を円滑にするためのカリキュラム・マネジメントの在り方

—校内研修プログラムの検証を通して—

《研究の概要》

本研究はミドルリーダーがカリキュラム・マネジメントを推進し、「自立した学習者」育成につなげていくためには何が必要かを探ったものである。まず、市内全小・中・中等教育・特別支援学校に対するカリキュラム・マネジメント運用状況を調べ、運用の進んでいない学校の管理職に対し、聞き取り調査を行った。次に、カリキュラム・マネジメントに関する年代別役職別意識を調査し、分析した。また、「カリキュラム・マネジメント校内研修プログラム（令和3年度作成）」（以下校内研修プログラムとする）の効果検証も行った。その結果、ミドルリーダーがカリキュラム・マネジメントを推進していくためには管理職の理解と適切な支援が必要なことや校内研修プログラムを有効に活用することで、教職員の意識変容を図ることなどが必要であるとわかった。

1 問題の所在

学校は社会との連携及び協働により、その目的を達成するために、社会に開かれた教育課程の実現が重要となる。カリキュラム・マネジメントは、授業改善と教科横断の側面、PDCAサイクル確立の側面、そして人的・物的資源活用の側面といった三つの側面をもつ、全ての教職員に必要な力として重要視されている。

本市では、「新しいスタイルの学校教育」の実現に向け、本センターにおいて「令和の日本型学校教育 千葉市型」を構築し、「自立した学習者」育成のための研究を進めている。その取組の中で、カリキュラム・マネジメントの充実と強化が大きな鍵だと捉えている。

学校教育目標の実現を目指した研究として、令和2年度にカリキュラム・マネジメント運用に係る課題を明らかにし、カリキュラム・マネジメントを始めるにあたっての一人一人のポイントを示した。さらに令和3年度にはカリキュラム・マネジメントの実践方法について研修を行うための校内研修プログラムを作成したところである。しかし、各学校においてカリキュラム・マネジメントに対する意識は高まっていない。

その原因として、各学校においてカリキュラム・マネジメントを推進していく校内推進者を中心とした取組が十分になされていないためではないかと考えた。

2 研究の目的と方法

(1) 研究の目的

学校教育目標実現に向けて、校内におけるミドルリーダーが推進者となり、各学校におけるカリキュラム・マネジメントを推進していくための方策を示す。

(2) 研究の方法

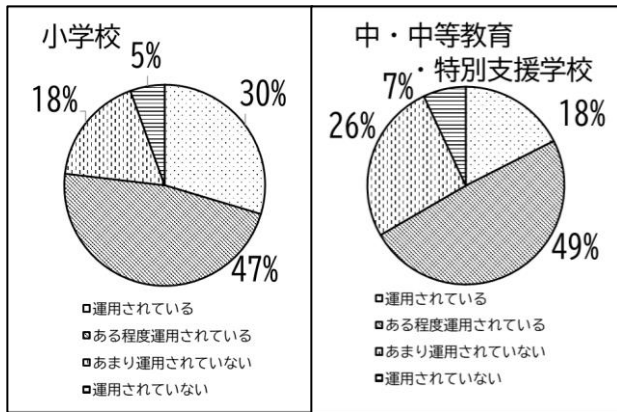
- ①カリキュラム・マネジメント運用に関する調査に基づいた管理職への聞き取り調査とその分析を行い、学校における運用が進まない原因を探る。
- ②カリキュラム・マネジメントに対する年代別役職別意識調査とその分析を行い、年代別役職別研修の必要性について考える。
- ③校内研修プログラムの実施に伴うカリキュラム・マネジメント運用に関する職員の意識や行動変容を調査する。
- ④校内研修プログラムの実施に係る推進者の抱える課題を調査し、校内研修プログラムの検証も踏まえた効果的な運用方法を検討する。

研究協力校7校（小学校4校、中学校3校）において、教務主任や研究主任等が校内における推進者となって研究に取り組んだ。全職員によるカリキュラム・マネジメントの実現には、教務主任や研究主任といった立場のミドルリーダーが管理職と若手職員との間をつなぐ役割を担うことにより、カリキュラム・マネジメントが推進できるからである（天笠2019）。

3 研究内容

(1) カリキュラム・マネジメントの運用に係る問題

「カリキュラム・マネジメントの効果的運用」に関する調査を市内全小・中・中等教育・特別支援学校計 166 校に実施した（[図 1]）。小学校では 77%、中・中等教育・特別支援学校では 67%が「運用されている・ある程度運用されている」と回答した。一方で、「運用されていない」と回答した小学校は 5%（6 校）、中・中等教育・特別支援学校は 7%（4 校）だった。



【図 1】 運用状況全校実態調査結果

学習指導要領が全面实施されてもなお、カリキュラム・マネジメントの運用が進んでいない現状を重く受け止め、その原因を探るために、該当する 10 校に対し、学校長への聞き取り調査を実施した（[資料 1]）。この調査から、次の 3 点が明らかとなった。

- ①全職員のカリキュラム・マネジメントに対する認識とその運用効果の認識がされていない。
- ②児童生徒・保護者対応などの事案が多く、カリキュラム・マネジメント運用の時間を捻出できていない。
- ③学校によっては、校務分掌の過負担や教職員の人数減を起因とした業務負担増によって、カリキュラム・マネジメント運用に向けた取組ができていない。

・小規模校であり、組織で教育活動の質向上のために取り組めておらず、教育活動が昨年度の踏襲になってしまっている。普段の学校教育活動において、分掌をいくつも掛けもつために気が回らず、細かいことまで吟味できないという現状がある。

・職員はコロナ対応や生徒指導等、安全・安心な学校づくりに特化して働いている。若年層教員は目の前のことに、ベテラン層は若手職員の技術指導に時間を取られ、カリキュラム・マネジメントまでたどり着いていない。優先順位的に低い。

・カリキュラム・マネジメントについての周知ができていない。教育課程の編成について関連付けられていないのが現状。カリキュラム・マネジメントがどのようなもので、その実現によりどのような効果が生まれるのかを研修したい。

【資料 1】カリキュラム・マネジメントの運用がされていないと回答した学校長への聞き取り調査結果

学校長はカリキュラム・マネジメントの必要性を感じているものの、そのための校内研修を実施できていない。カリキュラム・マネジメント運用のために、学校長はまず、校内研修を実施する必要がある。校内研修を計画、実施する立場の職員がカリキュラム・マネジメントに対する理解を深め、その必要性を実感できるような学校長の取組が重要となってくる。

(2) 職員のカリキュラム・マネジメントに対する意識

カリキュラム・マネジメントに関して、教職員の経験年数や役職により意識の差異が生じているのではないかと考え、本センター基本研修等に参加した職員に対し、カリキュラム・マネジメントに関する研修の実施前に意識調査を行った。調査項目は令和 2 年度本センター課題研究で用いたものとした（[資料 2]）。調査は「とてもあてはまる」「だいたいあてはまる」「あまりあてはまらない」「まったくあてはまらない」の 4 件法により実施したが、ここでは「とてもあてはまる」「だいたいあてはまる」の回答群を「あてはまる」として記述する。

- 1 児童生徒や地域の実態を踏まえた学校教育目標の設定
 - 2 育成を目指す資質・能力を学校全体で共有
 - 3 学校教育目標の実現を念頭に置いた指導
 - 4 自身の教育課程編成への関わり
 - 5 育成すべき資質・能力との関連で教育課程の特色の説明
 - 6 教育課程を核にした学校の全体的な在り方を思考
 - 7 全職員による「学力向上アクションプラン」の作成
 - 8 全職員による「学力向上アクションプラン」の共有
 - 9 「学力向上アクションプラン」を意識した授業づくり
 - 10 自身の学校経営に対する参画
 - 11 自身の学年経営に対する参画
 - 12 自身の教科経営に対する参画
 - 13 教科横断的な視点による教育内容の組織的配列
 - 14 資質・能力育成視点による教科等年間指導計画の見直し
 - 15 教科間の相互関係を明確にした全教職員による共通理解
 - 16 実態に応じた教育課程の編成と PDCA サイクルの確立
 - 17 学校評価による成果と課題の分析
 - 18 成果や課題、次年度改善案等の全職員による共通理解
 - 19 人的・物的資源等の活用と効果的な組み合わせ
 - 20 リスト作成などの人的・物的資源の可視化
 - 21 人的・物的資源の活用による効果検証
- （設問については紙面の都合上編集している）

【資料 2】カリキュラム・マネジメント意識調査 21 項目

① 5 年経験者研修受講者（126 名）

本研究の調査において「あてはまる」と回答された割合が一番高かったのがこの群である。特に「11」「17」「18」の 3 項目は 90% を超える回答であった。

この年代は、授業者として資質・能力を高める時期である。さらに、教科領域等主任や学年主任を務める職員もおり、研修終了後のアンケートからは、カリキュラム・マネジメントに関する意識の高さがうかがえた〔資料3〕。カリキュラム・マネジメント運用は、さらなる授業改善に大きく作用することに加え、今後この年代の職員が教科経営、学年経営の中核になることを考えると、この年代に対するカリキュラム・マネジメントを推進するための研修が有効となってくる。

- ・何か新しく生み出すことが求められるのではなく、既存のものをしっかりと整理し、学校・学年全体で共通理解をもって取り組んでいくことが大切なのだと感じた。
- ・学校教育目標やアクションプランを念頭において、PDCAサイクルをより意識した実践をすることがまず大事だと感じた。
- ・行事等に関して、「例年やっているからやる」というものが多いと感じる。学校教育目標と照らし合わせて、本当に必要なか、形を変える必要がないかと精査することが大切だと感じた。

〔資料3〕 5年経験者研修終了後のアンケート

②中堅教諭等資質向上研修受講者（109名）

「11」「12」の2項目が90%以上「あてはまる」と回答された。教職11年目となるこの年代の多くが、教科領域等主任を務めている結果である。また学年主任として学校経営の面において、さらに責務を負う職員も多い。カリキュラム・マネジメントに対する意識が教科領域を越え、学校経営といった視点にまで広がっていることから、5年経験者研修受講者よりも意識が高いことがうかがえる〔資料4〕。しかし、「5」「7」「20」「21」の4項目が50%弱の回答であった。これらの項目は、教育課程の編成と説明や学力向上アクションプランの作成、そして人的物的資源の活用による効果検証といった主に教務主任の業務である。このことから、その認識がまだ低いものと考えられる。

- ・思っていたより難しくはなく、日々のあらゆることに関わるものだと感じた。全ての職員がすべきことだと思った。
- ・学校全体で情報の共有などをして、誰もが目標をもって取り組んでいけるよう、今日の研修内容をもとに実践していきたい。
- ・単元の授業が終わったら、すぐに改善策を考えることは、取り組みやすいと感じた。学校教育目標は、教育課程をはじめ、日々の授業にもつながっていることが分かった。
- ・特別支援では教科横断的な見方が必須であり、今意識していることは間違いではないと認識できた。自信をもって取り組みたい。

〔資料4〕 中堅教諭等資質向上研修終了後のアンケート

今後この年代の職員が各学校において、ミドルリー

ダーとしてカリキュラム・マネジメントを推進していくことが期待できる。したがってこの年代の職員に対して、カリキュラム・マネジメントの効果を認識できるような研修、さらには校内におけるカリキュラム・マネジメント推進のための研修が必要となる。

③新任研究主任研修受講者（57名）

学年や教科経営に対する意識は高いものの、教育課程や学力向上アクションプラン、そしてカリキュラム・マネジメント三つの側面に係る取組において「あてはまる」と回答された割合が50%に届いていない。新任研究主任として、まだ学校全体を視野に入れた活動には至っていないことが推測できる。

④新任教務主任研修受講者（39名）

「4」「10」は90%以上、「18」は80%以上という回答であり、教務主任の業務と合致している。一方で、「7」「14」「15」については30%を下回っている。これらは学力向上アクションプラン作成や資質・能力育成に係る計画の見直し、そして教科横断的な共通理解といった全教職員による取組である。カリキュラム・マネジメント運用における大切な視点であるが、新任教務主任として取り組んでいるという認識はまだ低い。

⑤事務職員初期Ⅱ研修受講者（12名）

全体的に30%を下回る結果であったが、「4」「5」の2項目は0%だった。教育課程に関する項目において、事務職員の参画意識が低いことを表している。

⑥経験年数や役職による意識の差

経験年数や役職によって、カリキュラム・マネジメント運用の視点が異なっていることがわかった。カリキュラム・マネジメントは全職員に必要な力ではあるが、職員によってそれぞれ視点が異なることを考慮し、研修を計画することが望ましいと考えられる。

(3) 研究協力校における「校内研修プログラム」実施

ミドルリーダーとなる職員が、カリキュラム・マネジメント運用のためにその推進者となって校内研修を実施した。推進者が校内研修を実施する支えとなるものとして、校内研修プログラムを利用し、研修を実施した。

①カリキュラム・マネジメントに関する意識の差異

校内研修プログラム実施前（6月）に、校内で職員の意識調査を行った（〔資料2〕）。なお、「カリキュラム・マネジメントの効果的運用」に関する調査において、7校全てが「運用されている」と回答している。「11」「12」「13」経営参画意識、「18」成果や課題等の共通理解の項目において、70%以上が「あてはまる」と回答した。しかし、「4」「5」教育課程編成への参画と説明、「21」人的・物的資源の効果検証の項目は40%を下回った。また、カリキュラム・マネジメント三つの側面から見ると、教科横断的な視点と人的・物的資源の活用の二つの視点においても40%弱であった。職員の意識にはばらつきがあり、カリキュラム・マネジメント三つの側面に対する意識が低いと調査結果より明らかになった。

②「校内研修プログラム」実施における意識の変化

四つの校内研修プログラムのうち、プログラム実施時期を考慮し、ステップ1-①、1-②そして2の計三つを6月から11月にかけて実施した（〔表1〕）。

〔表1〕 校内研修プログラムの概要

ステップ名称	各プログラムの概要
ステップ1-①	カリキュラム・マネジメントの概要の理解
ステップ1-②	SWOT分析を行ったうえで、学校教育目標をもとにした、育成したい資質・能力の設定
ステップ2	資質・能力をそれぞれ教科と校務分掌においてどのように育成していくかの検討
ステップ3	1年間の取組の振り返りと次年度の計画

ア「校内研修プログラム」ステップ1-①

プログラム実施後の感想から、カリキュラム・マネジメントについて概要を理解できたことが確認できた。

イ「校内研修プログラム」ステップ1-②

まず、SWOT分析によって、職員が児童生徒のプラス要因とマイナス要因、そして地域などの外的な面について意見を出し合った。職員の感想から情報共有と共通理解といった効果が得られた（〔資料5〕）。

- ・互いに顔を合わせて、自校の分析という共通の目的に向かって意見を出し合う時間をとれたことはとても有意義だった。
- ・プラス要因とマイナス要因は表裏一体だということを、実際に話し合うことで気付くことができた。
- ・皆同じようなことを感じていたのだなとわかってよかった。

〔資料5〕 SWOT分析後の職員の感想

資質・能力の設定では、職員が必要と考えているも

のと、学校教育目標とが必ずしも結び付いておらず、話し合いに苦勞した学校もあった。その場合、SWOT分析から育成したい資質・能力を話し合い、学校教育目標と照らし合わせることで、学校として育成したい資質・能力を設定できた。研究協力校会議では、各学校に共通する育成したい資質・能力の例をプログラムに示すことが必要だろうという意見が出された。

ウ「校内研修プログラム」ステップ2

研修の内容は授業と校務分掌があるが、研究協力校においては授業を中心に取り組んだ。教科横断的な視点を図るために、単元配列表を作成して研修に臨んだ。話し合いの中で、ベテラン職員が説明し、若手職員が各教科の関連を確認しながら配列表に書き込んでいく様子が見られた。事後の「皆で共有することは大切だね。」といった感想から、教科横断的な見方への意識向上が図れ、その大切さを認識できた（〔資料6〕）。

- ・普段実行していることは間違いないとわかったので、学年、教員間でコミュニケーションを取り、伝達し合いたいと思った。
- ・教科のつながりを考えて学習を進めていきたい。学年を超えて学習はつながっていくので、今後、意識して進めていきたい。

〔資料6〕 教科横断的な視点に着目した研修後の職員の感想

この研修により、職員が学校教育目標の実現に向け、同じ方向で進もうとしていることがうかがえた。単元配列表の活用は、職員の経験知や振り返りを可視化することができ、教科横断的な視点に基づいた話し合いに大変有効であった。活動を行う中で、書いたものを写真などに残すことでも十分だという意見も出され、学校の実態に応じた取り組み方も考えられた。しかし、整理することを新たな手間のかかる作業と捉える職員もいたことから、新しい取組ではなく、学校の実態に応じた方法で進めるものだという認識を広める必要がある。カリキュラム・マネジメントの運用は、今まで個人が取り組んできたことを整理し、学校全体で共有できるよう「見える化」（天笠2019）することだからである。

この研修を実施する時間と場の確保のために、管理職の理解が不可欠であった。研修を終えた管理職の感想に「プログラムが非常にわかりやすかった。すぐで

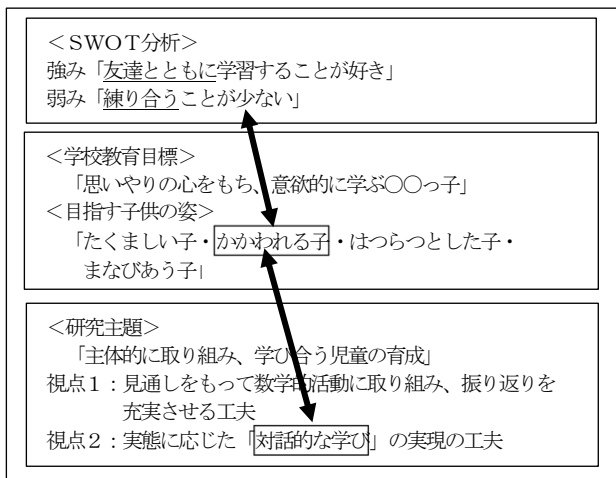
も取り組めそうだ。研修を行う時間が欲しい。」とあり、カリキュラム・マネジメント推進者を後押しする管理職への支援も必要だということが明らかになった。

③カリキュラム・マネジメントの実践

A校では、算数科の校内授業研修会（9月下旬）に合わせ、校内研究を柱としたカリキュラム・マネジメントの運用に取り組んだ。小学校4年の「面積」単元の研究授業を通して、授業者の視点に変化が見られた。

研修プログラムステップ1-②で実施（8月）したSWOT分析で、児童の実態を「友達とともに学習することが好き」である一方、「友達同士で練り合うことが少ない」と捉えた。学校教育目標と育成したい資質・能力との関係について、実際に教育活動が進んでいることから、研究主題との関連を図った。ここでは、学校長の掲げる学校経営の重点に着目した。

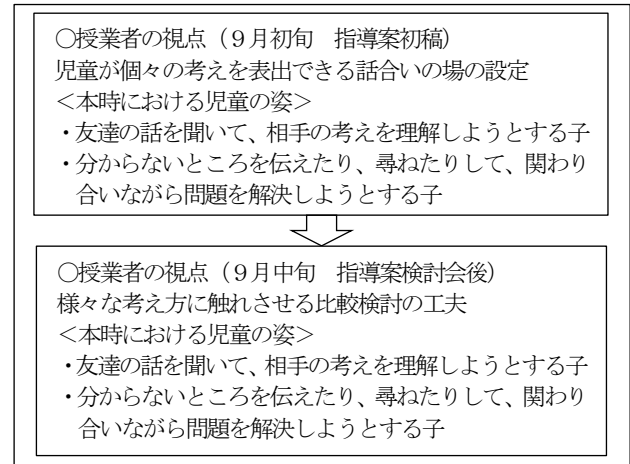
学校教育目標「思いやりの心を持ち、意欲的に学ぶ〇〇っ子」の実現に向けた育てたい資質・能力について、研究主題「主体的に取り組み、学び合う児童の育成」との関連を考えた。学校長は目指す子供の姿の一つ「かかわれる子」について、「相手の気持ちや立場を考えられ、仲良くなろうと自分から行動できる力の育成」を学校経営の重点としている。したがって、目指す子供の姿と学校経営の重点が育成したい資質・能力に結びつくものと捉え、研究主題との関連性を図った（[資料7]）。



[資料7] 学校教育目標と研究主題との関わり（A校）

授業者は当初（9月初旬）、研究の視点1「対話的な学び」を「教え合う活動」と捉えていた（[資料8]）。

指導案検討会（9月中旬）において、カリキュラム・マネジメントの視点を生かし、学校教育目標の目指す子供の姿「かかわれる子」と、授業における児童の姿とを結び付けた。さらに、SWOT分析による実態を踏まえ、授業者は「対話的な学び」の実現を、「かかわれる子」の姿として具体化することができた（[資料8]）。



[資料8] 授業者の視点の変化（A校）

授業研究会においては、付けたい力を明確にし、単元配列表（[資料9]）をもとに、学年の横断的（系統）な視点で話し合いを行った。参加者からは今回の単元に関わる他学年の単元との結び付きを意識することができたという意見が出された。

2年	4年（本単元）	5年
5月	9月	10月
3「長さ」	10「面積」	9「面積」
・長さの単位 (mm, cm, m)	面積の概念 ・長方形、正方形 の求積	三角形、平行四 辺形、台形、ひし 形の面積

[資料9] 単元配列表の抜粋（2、4、5年面積の系統）

カリキュラム・マネジメントを意識した授業づくりを通して、授業者は学校教育目標で目指す子供の姿が授業の中で結び付けられたことで、「何を目指して授業を行えばよいのかがはっきりとした。」と振り返った。

(4) 校内研修プログラムの検証と推進者の抱える課題

研究協力校における推進者による校内研修の実施を通して、職員の意識及び取組の変容を調査し、研修プログラムの検証及び推進者の抱える課題把握を行った。

①職員の意識変容に見る校内研修プログラムの効果

研修開始から半年ではあったが、意識調査結果より、

全体的に顕著な変容が見られた（〔資料10〕）。特にカリキュラム・マネジメント三つの側面である教科横断的な視点において変容が大きかった。多くの職員が日々実践している授業という取り組みやすい視点だからこそと考えられる。

- ①「あてはまる」70%以上 7項目（実施前）→11項目（実施後）
- ②「あてはまる」40%以下 3項目（実施前）→0項目（実施後）
- ③設問「4、5、6、7、12、14、15、21」10ポイント以上増加

〔資料10〕 研修実施半年後（11月）意識調査結果（抜粋）

②職員の見方に見る校内研修プログラムの効果

研究授業を実施したA校では職員の日々の活動に変容が見られた。それは職員同士の会話の中で、学校教育目標や目指す子どもの姿に関する話題が増えたことである。これらの職員の教育活動における変化は、教科指導をめぐっての協働性を生み出す（天笠 2022）カリキュラム・マネジメント運用の効果であると考えられる。

③カリキュラム・マネジメント推進者の抱える課題

研究協力校では、教務主任や研究主任、学年主任といったミドルリーダーが推進者としてカリキュラム・マネジメント運用を実践した。校内研修プログラムの実施は、年度をまたぐ取組となるため、その実施にあたっては多くの困難を抱えた。推進者は校内での立場や役割も異なるため、研究協力校最終会議で、推進者の抱える課題を明らかにすることができた（〔資料11〕）。

<課題>

- ・カリキュラム・マネジメントの不周知による研修への職員の抵抗感
- ・職員の新しい取組に対する抵抗感に伴う研修実施の難しさ
- ・研修プログラム実施のための時間の確保
- ・全職員による参画を図るための組織編成
- ・カリキュラム・マネジメント推進に対する管理職の理解と推進者を中心とした活動に対する後押し

〔資料11〕 研究協力校会議で明らかとなった課題

【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	千葉市立千草台小学校	教諭	元吉 佑樹	千葉市立西小中台小学校	教諭	竹本 健太
	千葉市立あすみが丘小学校	教諭	榎田 宜郁	千葉市立高浜海浜小学校	教諭	井上 和子
	千葉市立横橋中学校	教諭	山岡 晋	千葉市立草野中学校	教諭	高橋 暖
	千葉市立有吉中学校	教諭	松崎 美香			
○所内担当	教育研究班	金子 礼明（担当）	鳥羽 波峰	大久保 桂	井上 誠	

【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
- ・国立教育政策研究所「資質・能力の育成に向けたカリキュラム・マネジメントの推進—授業づくりの視点から—」2019年3月
- ・国立教育政策研究所「国立教育政策研究所紀要 第151集 学校における教育課程編成の実証的研究」2022年3月
- ・千葉市教育センター「研究紀要 第30号 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—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—」2022年3月

千葉市教育センター 研究紀要第31号

- 研究名：教育課程に関する研究 ○研究対象：小・中・中等教育・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 ○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

4 研究のまとめ

(1) 成果

①カリキュラム・マネジメント推進のための方策

推進者による校内研修実施に係る校内研修プログラムの運用方法について課題が明らかとなった。また、推進者を支える管理職の理解や支援をはじめとした組織の在り方について方向性を示すことができた。

②校内研修プログラムの効果

校内研修プログラム実施によって、職員のカリキュラム・マネジメントに対する意識の変容が見られ、その効果を確認することができた。特にSWOT分析や単元配列表を用いての話し合いは職員の同僚性を促すことができ、大変効果的であった。

③授業改善に見る学校運営の活性化

カリキュラム・マネジメントを意識した授業の取組は、教師の授業改善につながり、職員集団の学校教育目標具現化に向けた意識向上を図ることができた。

(2) 課題

①推進者を育成するための研修体制の構築

カリキュラム・マネジメント推進のためには、校内における推進者を育成していくことの必要性が明らかとなった。そのための研修体制を構築する必要がある。

②校内研修推進のための校内研修プログラムの改訂

全ての職員が理解しやすい校内研修プログラムの改訂や校内研修プログラムを推進者が運用しやすくするための手引きの充実が必要である。研究協力校の実践例の提示を含む内容の改訂と、学校の実態に即した柔軟な運用実施ができるような構成を考えたい。