平成30・31年度　北海道立教育研究所プロジェクト研究

教育活動の質の向上を図る
カリキュラム・マネジメントに関する研究

カリキュラム・マネジメント　ガイドブック

【高等学校編】

北海道立教育研究所

「発刊に寄せて」

変化の激しい社会の中で、主体的に学んで必要な情報を判断し、よりよい人生や社会の在り方を考え、多様な人々と協働しながら問題を発見し解決していくために必要な力を、児童生徒一人一人に育んでいくためには、あらゆる教科等に共通した学習の基盤となる資質・能力や、教科等の学習を通じて身に付けた力を統合的に活用して現代的な諸課題に対応していくための資質・能力を、教育課程全体を見渡して育んでいくことが重要です。

このため、各学校においては、教科等横断的な学習を充実することや、「主体的・対話的で深い学び」の実現に向けた授業改善を、単元や題材など内容や時間のまとまりを見通して行うことが求められており、これらの取組の実現のためには、学校全体として、児童生徒や学校、地域の実態を適切に把握し、教育内容や時間の配分、必要な人的・物的体制の確保、教育課程の実施状況に基づく改善などを通して、教育活動の質を向上させ、学習の効果の最大化を図るカリキュラム・マネジメントに努めることが大切となっています。

本研究所では、全国教育研究所連盟課題研究として、平成30年度と令和元年度の２か年で「教育活動の質の向上を図るカリキュラム・マネジメントに関する研究」を行い、理論や実践等について動画資料や本ガイドブックに研究成果をまとめました。

特に、本ガイドブックでは、カリキュラム・マネジメントについて、その必要性や小・中・高等学校における実践事例、キャリア・ステージに応じた役割等を掲載しておりますので、今後、道内の各学校で積極的に活用され、カリキュラム・マネジメントの取組が一層充実することを期待しております。

結びに、本ガイドブックの作成に御助言をいただいた有識者の皆様、並びに研究協力校の皆様に対して深く感謝申し上げます。

令和２年（2020年）３月

北海道立教育研究所長　北　村　善　春

平成30･31年度北海道立教育研究所プロジェクト研究
教育活動の質の向上を図るカリキュラム･マネジメントに関する研究

「カリキュラム・マネジメント　ガイドブック」目次【高等学校編】

巻頭言　「発刊に寄せて」

Ⅰ　求められる背景

1 「社会に開かれた教育課程」の実現とカリキュラム･マネジメント

2 新たな教育課題等への対応

3 カリキュラム･マネジメントの必要性と、学校評価との関連付け

Ⅱ　カリキュラム・マネジメントの定義

1 カリキュラム･マネジメントの基本的な考え方

2 本道のカリキュラム･マネジメントの課題

Ⅲ　カリキュラム・マネジメントの進め方（手順）

1 教科等横断的な視点による教育内容の組立てはどう進めるの？

2 実効性のあるPDCAサイクルの確立に向けてどうすればいいの？

3 人的、物的な体制の確保はどう進めるの？

4 カリマネを通じて校内研修を充実するにはどうすればいいの？

5 組織運営の工夫改善はどう進めるの？

Ⅳ　カリキュラム・マネジメントの実践例＜校種別＞研究協力校

1 教科等横断的な視点による教育内容の組立て

(1) 組み立てる際に重視する観点

(2) 具体の取組

2 PDCAサイクルの充実

(1) 教育課程の編成に係る工夫改善

(2) 教育課程の評価･改善に係る工夫改善

3 人的、物的な体制の確保

(1) 具体の取組

(2) 留意点等

4 カリキュラム・マネジメントに関する校内研修の充実

(1) 具体の取組

(2) 留意点等

5 組織運営の改善

(1) 具体の取組

(2) 留意点等

Ⅴ カリキュラム・マネジメントのキャリア・ステージに応じた役割

1 管理職

(1) カリキュラム・マネジメントの充実に向けて心掛けていること

2 ミドルリーダー

(1) カリキュラム・マネジメントの充実に向けて心掛けていること

3 若手教員

(1) カリキュラム・マネジメントの充実に向けて心掛けていること

Ⅵ 研究協力校一覧

・千歳市立緑小学校
・江別市立江別第一小学校
・北広島市立西部中学校
・江別市立江別第三中学校
・岩見沢東高等学校
・野幌高等学校

Ⅰ－１　「社会に開かれた教育課程」の実現とカリキュラム・マネジメント

１　「社会に開かれた教育課程」の実現

新学習指導要領では、今回の改訂の理念を明確にし、社会で広く共有されるよう、新たに前文を設け、その中で「社会に開かれた教育課程」の実現を目指すことについて次のように示しました。

教育課程を通して、これからの時代に求められる教育を実現していくためには、よりよい学校教育を通してよりよい社会を創るという理念を学校と社会とが共有し、それぞれの学校において、必要な学習内容をどのように学び、どのような資質・能力を身に付けられるようにするのかを教育課程において明確にしながら、社会との連携及び協働によりその実現を図っていくという「社会に開かれた教育課程」の実現が重要となる。

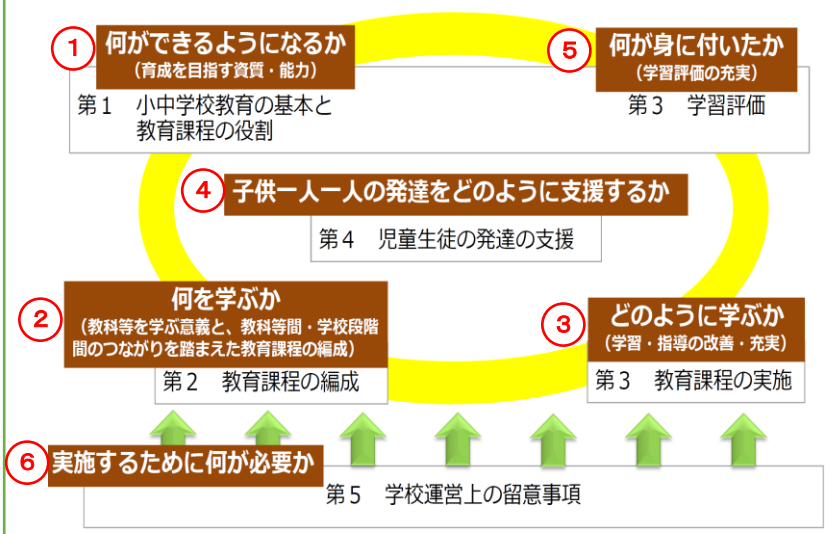
２　教育課程を軸に学校教育の改善・充実の好循環を生み出すカリキュラム・マネジメント

平成28年12月の中央教育審議会答申では、「社会に開かれた教育課程」の実現を目指し、学習指導要領等が、学校、家庭、地域の関係者が幅広く共有し活用できる「学びの地図」としての役割を果たすことができるよう、下の表及び図のとおり、６点にわたってその枠組みを改善するとともに、各学校において教育課程を軸に学校教育の改善・充実の好循環を生み出すカリキュラム・マネジメントの実現を目指すことなどが求められました。

表：「学びの地図」としての学習指導要領総則の枠組みの改善

①	何ができるようになるか（育成を目指す資質・能力）
②	何を学ぶか（教科等を学ぶ意義と、教科等間・学校段階間のつながりを踏まえた教育課程の編成）
③	どのように学ぶか（各教科等の指導計画の作成と実施、学習・指導の改善・充実）
④	子供一人一人の発達をどのように支援するか（子供の発達を踏まえた指導）
⑤	何が身に付いたか（学習評価の充実）
⑥	実施するために何が必要か（学習指導要領等の理念を実現するために必要な方策）

図：学習指導要領総則を踏まえたカリキュラム・マネジメントの実施



※「第６道徳教育に関する配慮事項」は、複数の項目にかかわる。

（文部科学省初等中等教育局教育課程課教育課程企画室作成の資料より）

キーワード
- 学習指導要領　前文
- 社会との連携及び協働
- 学びの地図

関係資料
カリキュラム・マネジメントのおさえ

Ⅰ－２　新たな教育課題等への対応

中央教育審議会答申で示された教育課題

「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（答申）」（中央教育審議会、平成27年12月）では、次のような教育課題の例とその対応が示されており、カリキュラム・マネジメントは、学習指導要領が目指す理念の実現のための対応として挙げられています。

我が国の子供たちの課題

・判断の根拠や理由を示しながら自分の考えを述べることについて弱い面があること
・自己肯定感や学習意欲、社会参画の意識等が国際的に見て低いこと

対応 →新しい時代の子供たちに必要な資質・能力を育むために、教育活動を更に充実し、子供の自信を育み能力を引き出す。

対応 →成熟した現代社会において、新たな価値を創造していくためには、一人一人が互いの異なる背景を尊重し、それぞれが多様な経験を重ねながら、様々な得意分野の能力を伸ばしていく。

今後の社会の変化

・グローバル化、情報通信技術の進展など

対応 →自立した人間として、他者と協働しながら、新しい価値を創造する力を育成する観点から求められる資質・能力を育む。

帰国・外国人児童生徒等の増加等

・帰国・外国人児童生徒等の増加や母語の多様化、学校への在籍における散在化、集住化の進展

対応 →国内の学校生活への円滑な適応や日本語指導などについて、個々の児童生徒の状況に応じたきめ細かな指導を行うための体制整備を推進する。

学習指導要領が目指す理念の実現

・教育課程全体を通した取組を通じて、教科横断的（※）な視点から教育活動の改善を行っていくこと
・学校全体としての取組を通じて、教科等や学年を超えた組織運営の改善を行っていくこと

対応 →教育活動や組織運営など、学校全体の在り方の改善において核となる教育課程の編成、実施、評価及び改善という「カリキュラム・マネジメント」の確立が必要である。

キーワード
・チームとしての学校
・教科横断的（※）な視点から教育活動の改善
・教科等や学年を超えた組織運営の改善

関係資料
カリキュラム・マネジメントのおさえ

（注：本答申においては「教科等横断的」ではなく、「教科横断的」と表記されている。）

Ⅰ－３　カリキュラム・マネジメントの必要性と、学校評価との関連付け

１　カリキュラム・マネジメントの必要性

各学校においては、児童生徒や学校、地域の実態を適切に把握し、教育の目的や目標の実現に必要な教育の内容等を教科等横断的な視点で組み立てていくこと、教育課程の実施状況を評価してその改善を図っていくこと、教育課程の実施に必要な人的又は物的な体制を確保するとともにその改善を図っていくことなどを通して、教育課程に基づき組織的かつ計画的に各学校の教育活動の質の向上を図っていくこと（以下「カリキュラム・マネジメント」という。）に努めるものとする。

（学習指導要領　第１章第１の４）

このことについて、学習指導要領解説総則編では、次のとおり説明されています。

各学校においては、教科等の目標や内容を見通し、特に学習の基盤となる資質・能力（言語能力、情報活用能力（情報モラルを含む。以下同じ。）、問題発見・解決能力等）や現代的な諸課題に対応して求められる資質・能力の育成のためには、教科等横断的な学習を充実することや、「主体的・対話的で深い学び」の実現に向けた授業改善を、単元や題材など内容や時間のまとまりを見通して行うことが求められる。

これらの取組の実現のためには、学校全体として、児童生徒や学校、地域の実態を適切に把握し、教育内容や時間の配分、必要な人的・物的体制の確保、教育課程の実施状況に基づく改善などを通して、教育活動の質を向上させ、学習の効果の最大化を図るカリキュラム・マネジメントに努めることが求められる。

２　カリキュラム・マネジメントの実施と学校評価との関連付け

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。

（学習指導要領　第１章第５の１のア）

このことについて、学習指導要領解説総則編では、次のとおり説明されています。

カリキュラム・マネジメントの実施に当たって、「校長の方針の下に」としているのは、学校の教育目標など教育課程の編成の基本となる事項とともに、校長が定める校務分掌に基づくことを示しており、全教職員が適切に役割を分担し、相互に連携することが必要である。その上で、児童生徒の実態や地域の実情、指導内容を踏まえて効果的な年間指導計画等の在り方や、授業時間や週時程の在り方等について、校内研修等を通じて研究を重ねていくことも重要であり、こうした取組が学校の特色を創り上げていくこととなる。

キーワード

・教育の目的や目標の実現
・教育活動の質の向上
・教職員が適切に役割を分担

関係資料

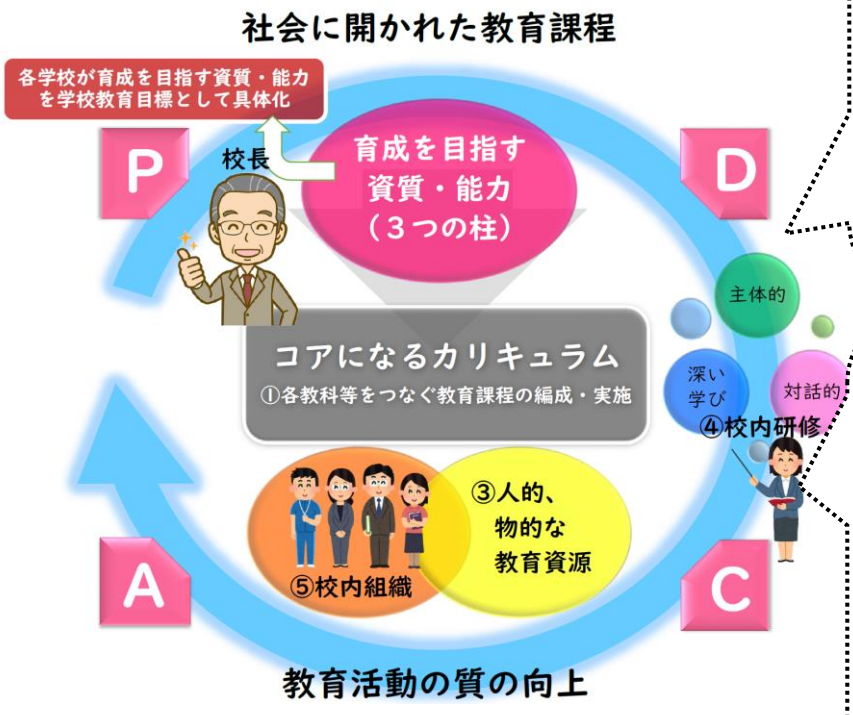
カリキュラム・マネジメントのおさえ

Ⅱ－１　カリキュラム・マネジメントの基本的な考え方

本研究における「カリキュラム・マネジメント」の定義

本研究では、カリキュラム・マネジメントを「子どもや学校、地域の実態を適切に把握し、教育の目的や目標の実現に必要な教育の内容等を教科等横断的な視点で組み立てていくこと、教育課程の実施状況を評価してその改善を図っていくこと、教育課程の実施に必要な人的又は物的な体制を確保するとともにその改善を図っていくことなどを通して、教育課程に基づき組織的かつ計画的に各学校の教育活動の質の向上を図っていくこと」とおさえ、研究を推進することにしました。

１　本研究の構造図



「カリキュラム・マネジメント」イメージ

左の図は、本研究の
①教科等横断的な視点による教育内容の組立て
②ＰＤＣＡサイクルの確立
③人的、物的な体制の確保
④カリキュラム・マネジメントに関する校内研修の充実
⑤組織運営の工夫改善
を図式化したものです。

各学校では、「社会に開かれた教育課程」の理念のもと、児童生徒に身に付けさせたい資質・能力を確実に育成するため、校長を中心に、校内組織や教育資源を基盤として、カリキュラムをデザインし、ＰＤＣＡサイクルを確立するなどして不断に見直すことで教育活動の質の向上につなげることが重要です。

２　先行研究では・・・

○　本研究所では、平成８年度に「教育目標の具現化に関する研究」を研究主題として、教育目標を具現化するための学校経営の構造や教育課程の経営、組織・運営、具現化状況を把握する評価の在り方について研究しました。その中では、

・教育目標の具現化を課題解決過程ととらえ直し、どのように課題解決を図るかの「判断」を明確にするという観点から、具体化を推進するマネジメント・サイクル（目標―計画―実施―評価―改善）を提起したこと

・教育目標の具現化を図るためには、学校経営組織を年度の重点教育目標の実現を志向する課題解決型の組織へと改善すること

などについて示されています。

３　学習指導要領に示されたカリキュラム・マネジメントの定義

各学校においては、教科等の目標や内容を見通し、特に学習の基盤となる資質・能力（言語能力、情報活用能力（情報モラルを含む。以下同じ。）、問題発見・解決能力等）や現代的な諸課題に対応して求められる資質・能力の育成のためには、教科等横断的な学習を充実することや、「主体的・対話的で深い学び」の実現に向けた授業改善を、単元や題材など内容や時間のまとまりを見通して行うことが求められる。これらの取組の実現のためには、学校全体として、児童生徒や学校、地域の実態を適切に把握し、教育内容や時間の配分、必要な人的・物的体制の確保、教育課程の実施状況に基づく改善などを通して、教育活動の質を向上させ、学習の効果の最大化を図るカリキュラム・マネジメントに努めることが求められる。

このため総則において、「児童（生徒）や学校、地域の実態を適切に把握し、教育の目的や目標の実現に必要な教育の内容等を教科等横断的な視点で組み立てていくこと、教育課程の実施状況を評価してその改善を図っていくこと、教育課程の実施に必要な人的又は物的な体制を確保するとともにその改善を図っていくことなどを通して、教育課程に基づき組織的かつ計画的に各学校の教育活動の質の向上を図っていくこと（以下「カリキュラム・マネジメント」という。）に努める」ことについて新たに示した。

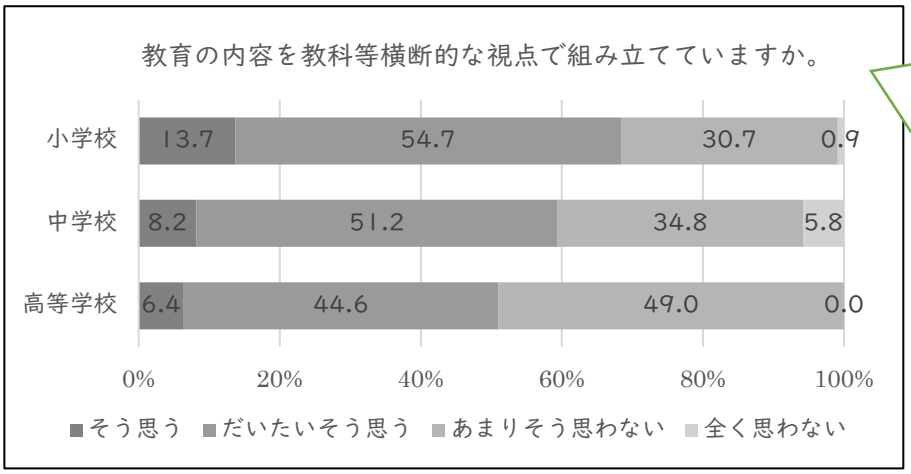
（小学校（中学校）学習指導要領解説　総則編）

Ⅱ-２　本道のカリキュラム・マネジメントの課題

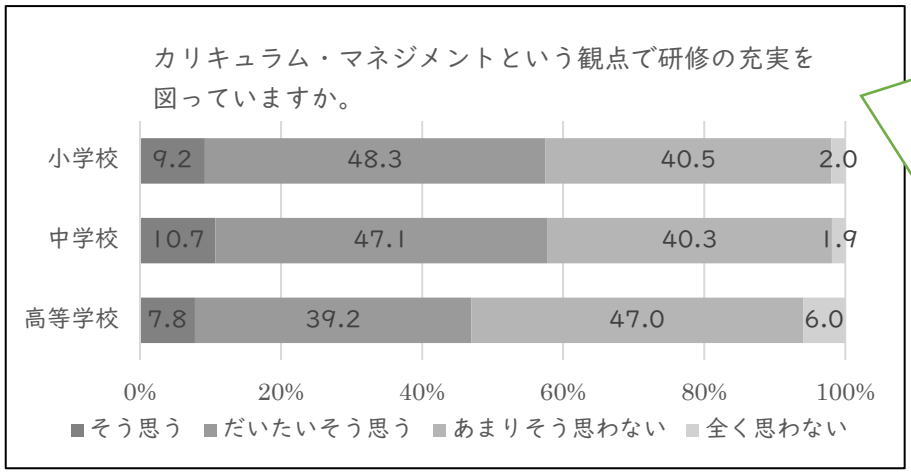
はじめの一歩

本研究において、各学校のカリキュラム・マネジメントの実態を把握するため、平成 30 年度にアンケート調査を実施しました。

その結果、①教科等横断的な視点による教育内容の組立て、②カリキュラム・マネジメントという観点による研修の充実、③教育課程に必要な人的、物的な体制の確保及びその改善について、否定的な回答をした教員が多く、本道のカリキュラム・マネジメント推進上の課題の一つであることが分かりました。

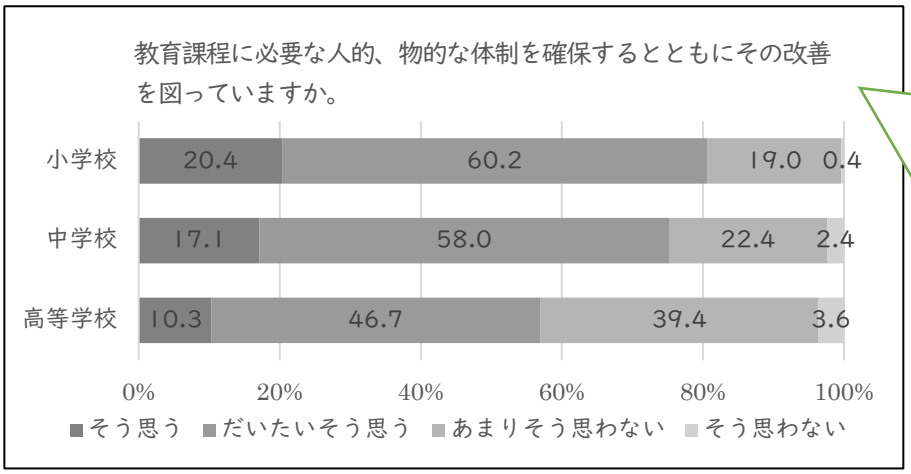


特に、中学校、高等学校では教科担任制になることから、他教科等との関連付けを図ることなどに課題を感じていることがうかがえます。



校内研修は、各学校において計画的に（P）実施（D）していることと思います。

しかしながら、研修の評価（C）、改善（A）を図ることなどに課題を感じていることが考えられます。



学校や地域の実情によるものの、校内の教材・教具の整備をはじめ、地域人材や教育資源の発掘、確保、改善などに課題を感じていることがうかがえます。

（平成 30･31 年度北海道立教育研究所プロジェクト研究「学校におけるカリキュラム・マネジメントの在り方に関する調査研究」アンケート調査（道立教育研究所実施））

Ⅲ－１　教科等横断的な視点による教育内容の組立てはどう進めるの？

はじめの一歩

平成30年度に本研究所が実施したアンケート結果から、本道の実態として、「教科等横断的な視点で教育内容を組み立てること」について課題意識を抱える学校が多いことが分かりました。また、この傾向は、校種が上がるほど強くなること、キャリアステージによる差が見られることも明らかになりました。教科等横断的な視点で教育内容を組み立てるためには、学校として児童生徒に身に付けさせたい資質・能力を明確にする必要があります。

Point

・身に付けさせたい資質・能力を意識して各教科等の関連付けを図りながら教育課程を編成していますか。
・学習効果の最大化を図るためにカリキュラム・マネジメントを実践していますか。

○　現状分析から児童生徒に身に付けさせたい資質・能力の育成を重点にした取組

例１「身に付けさせたい資質・能力」から教科等横断的な視点による教育内容を組み立てた実践

課題の共有

・児童生徒の読解力や語彙力に課題
・生涯に渡り学び続ける人材の育成

身に付けさせたい資質・能力
「言語能力」
「主体的に学びに向かう態度」

具体的な取組

「１人１冊国語辞典の活用」
・語彙を増やし、各教科等の基盤となる言語能力を育成
・全ての教科等で自主的に国語辞典を活用できる環境づくり

成　果

・「調べる」ことの習慣化
・研修による活用法の深化
・ＰＴＡの協力
など

例２「○○教育」から教科等横断的な視点による教育内容を組み立てた実践

課題の共有

・児童生徒にとって身近に活火山があり、噴火の際の対応について不安がある（地域の要請）。

身に付けさせたい資質・能力
「自ら危険を予測して的確に判断し、身を守るための行動をとることができる力」
（防災意識の醸成）

具体的な取組

防災教育
「総合的な学習の時間」を中心とした取組

社会科（第４学年）
(3) 地域で過去に起きた自然災害や自然災害から人々を守る活動についての学習

理　科（第５学年）
Ｂ　生命・地球
(4) 土地のつくりと変化
ア (ｳ) 土地は火山の噴火によって変化すること（自然災害含む）

総合的な学習の時間
学校行事等
（地域の防災センター等と連携）
第４学年
○被災時の疑似体験（炊飯体験等）
第５学年
○被害者救助の在り方（ＡＥＤ等）
第６学年（修学旅行）
○噴火についての学習

例１は、児童生徒に「身に付けさせたい資質・能力」を具体化した上で、重点を言語能力と主体的に学びに向かう態度の育成に定め、「国語辞典」というツールを介した教科等横断的な取組を示したものです。例２は、児童生徒を取り巻く環境から「身に付けさせたい資質・能力」を主体的に行動する態度の育成に定め、総合的な学習の時間を中心とした「防災教育」について各教科等の内容を関連付けた取組を示したものです。

どちらも「身に付けさせたい資質・能力」を育むために、各教科等とのつながりを整理しています。各教科間を単純な内容の関連だけでなく、ねらいに応じて結び付けることが重要です。

関係資料

教科等横断（紙資料）

教科等横断（動画）

Ⅲ－２　実効性のあるＰＤＣＡサイクルの確立に向けてどうすればいいの？

はじめの一歩

平成30年度に本研究所が実施したアンケート結果では、「教育課程のＰＤＣＡサイクルと組織体制が確立していますか」という質問に対し、約８割の教職員が肯定的な回答をしましたが、「評価から改善につなげることが難しい」といった声も聞かれました。ＰＤＣＡサイクルの確立に向けては、教職員それぞれがキャリア・ステージに応じて、担当業務の評価・改善を行うことが大切です。

Point

・多面的・多角的な評価方法を設定していますか。
・評価結果に基づいたマネジメントサイクルを確立していますか。
・全教職員の共通理解の下、教育課程の評価・改善を行っていますか。

○　カリキュラム・マネジメントのＰＤＣＡサイクルを実効的なものにするための工夫

例　教育活動の質の向上に向けて、教職員が役割分担し、評価・改善を図っている例

管理職

児童生徒の実態から「伝え合う力の育成」を重点目標に掲げています。

全教職員の共通理解の下、教育課程を編成できるよう、２学期に各種データ等を示した上で次年度の経営方針を示しています。

学校評価に加え、教職員による簡便なアンケートを実施しています。結果を基に業務や行事の精選をするなど、一年を通して改善を図ります。

学期ごとに単元テスト等の結果を集計し、補充学習等のサポート体制を整備します。

毎月の生徒指導交流会では、継続すべき取組や改善すべき点を明確にして話し合い、今後の方向性について教職員間で共有します。

教職員の共通理解を図る場を設定するのが私の役割です。

ミドルリーダー

若手教員

机間指導や児童生徒の振り返り、チャレンジテスト及び単元テスト等の結果を活用し、授業改善に役立てています。

上の例において、管理職は、児童生徒に身に付けさせたい資質・能力を具体化し、共有を図った上で、年間を見通した教育課程の評価・改善を行っています。ミドルリーダーは、学期・単元レベルで評価・改善を行うとともに、話合いの場を設定し、教職員間で共通理解が図られるよう工夫しています。若手教員は、授業レベルで評価・改善を意識しています。このように、教職員が役割分担し、様々なレベルで評価・改善を図ることが重要です。

また、客観的なデータの分析や教職員による児童生徒の実態や指導方針についての話合い、児童生徒による授業評価など、多面的・多角的な評価方法を設定することが大切です。

関係資料

新年度経営方針（紙資料）

学習指導の評価（紙資料）　（word）　（pdf）

教科等横断（動画）

Ⅲ－３　人的、物的な体制の確保はどう進めるの？

はじめの一歩

平成30年度に本研究所が実施したアンケートから、本道の実態として、「教育課程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ますか」という質問に対し、約８割の教職員が肯定的な回答をしているものの、「地域の教育資源や外部人材の一層の活用」「地域と連携した学習活動の確立」などに課題があるという声が聞かれたことから、外部の人的、物的資源について情報を蓄積し、それらの資源を教育活動に効果的に活用することが大切です。

Point

・校内の教材・教具の整備状況を把握していますか。
・地域の教育資源や学習環境などについて客観的かつ具体的に把握していますか。
・人的又は物的な体制の確保のみならず、その充実を組織的に図っていますか。

○　人的又は物的な資源の可視化

○○中学校　ひと・ものリスト（例）

教科・領域等	場所	人	もの	連絡先	引継ぎ事項等
総合的な学習の時間 ・地域探検 ・職業体験 理科 ・植物の観察	○○農園	○○さん	・ミニトマト ・稲作	○○市○○町○ □□－□□□□	・実習費が必要 ・○○の教員が担当 ・理科（生物）の植物の観察との関連も可 ・ジャージ、軍手が必要
国語 ・読書活動	・○○図書館	○○課主任 ○○さん （司書教諭の免許所持）	・図書全般 （教科書に係る図書が多数所蔵されている）	○○市○○区… □□－□□□□ ・・・・・@・・・.jp	・ビブリオバトルを主催 ・ビブリオバトルに参加すること ・読み聞かせに係る指導も可
・発表活動（プレゼンテーション）	・ＮＰＯ法人○○	ＮＰＯ法人○○代表○○さん（元アナウンサー）	・スピーチ、プレゼンに係る講義資料	○○市□□区… □□－□□□□ ・・・・・@・・・.jp	・ボイストレーニングを含むスピーチ全般に係る指導可 ・プレゼン指導も可
理科 ・地層	○○山	○○山ボランティアガイド	○○山の資料	○○支所 □□－□□□□	・・・・・・・
		○○大学 ○○教授	岩石の標本	○○大学 ○○研究室	・プロジェクター、スクリーンが必要

教科等の教育内容（学習活動）を関連させ、教育資源を一覧で整理しています。

担当教員へ円滑に引継ぎができるよう、留意点等を記入しています。

上の例は、「ひと・ものリスト」を活用して、外部の人的資源や物的資源についての情報を蓄積し、それらの資源を教育活動に効果的に活用するようにしているものです。
教育資源のリスト化に当たっては、担当教員へ円滑に引き継ぐことを念頭に作成することが大切です。
特に、外部人材との打合せの方法や教育活動に必要な物品等を具体的に記載し、随時更新しながら組織的に活用することが大切です。

関係資料

地域人材（紙資料）
（キャリア学習 word）　（キャリア学習 pdf）　（アンケート Excel）　（アンケート pdf）
（概要 word）　（概要 pdf）　（会場図 Excel）　（会場図 pdf）

人的・物的な体制（動画）

Ⅲ-４　カリマネを通じて校内研修を充実するにはどうすればいいの？

はじめの一歩

平成30年度に本研究所が実施したアンケート結果では、「カリキュラム・マネジメントという観点での研修の充実」について課題意識を抱える学校が多いことが分かりました。管理職のみならず、全教職員がカリキュラム・マネジメントの必要性を理解し、日々の授業や年間指導計画の在り方等について、評価・改善を図りながら校内研修を積み重ねていくことが大切です。

Point

・校長のリーダーシップの下、校内研修の実施計画を整備していますか。
・教職員の自律的、主体的な意欲を尊重した研修を目指していますか。
・研修チームを設けるなどして組織的・継続的な研修が行われていますか。

○　校内研修推進アクションプランの実施と評価

校内研修に係る課題	具体的な取組				取組の評価		備　考
	何を	だれが	いつ	どうする	いつ	どのように	
校内研修が活性化しない	協働意識の高揚	部長	６月	研修プラン５の実施	２月	年度末アンケート	研修部内で事前にファシリテーター体験の実施
	成果と課題の共有	部長	随時	実践内容の広報 成果物等の可視化	随時 ２月	教職員の取組内容や研修意欲の変容 年度末アンケート	
研究協議で意見が出ない	授業後の研究協議	部長	６月 10月	指導案拡大シートの活用	10月	グループ協議で見られた話題の深まりや記入内容等の変容	
	参観や協議の視点の共有	全教職員	公開授業時	授業参観チェックリストの活用	研究協議終了時	発言内容や協議の深まり	
校内研修の時間が確保できない	短時間で終わる研修の実施	○○先生	４月	教職員のニーズに応じたミニ研修の実施	研修終了後	アンケートや参加者への聞き取り	
	研修機会の確保	部長 教務主任 教務部長	８月 12月	長期休業を活用した研修の実施（教務主任や教務部長との連携）			

組織的・継続的な研修になるための具体的な取組について記入する。

上の表は、校内研修に係る課題を整理し、課題の改善のための具体的な取組について、「何を」「だれが」「いつ（いつまでに）」「どのように」を明確にして校内研修を効率的に実施、評価できるようにするためのものです。

校内研修の充実を図るためには、「子どもたちに身に付けさせたい資質・能力をいかに身に付けさせるか」を窓口にして、組織的・継続的な研修が行われることが重要であり、研修の成果を教育課程や授業改善に反映させるカリキュラム・マネジメントが必要不可欠です。

関係資料

校内研修（紙資料）

校内研修（動画）

Ⅲ－５　組織運営の工夫改善はどう進めるの？

はじめの一歩

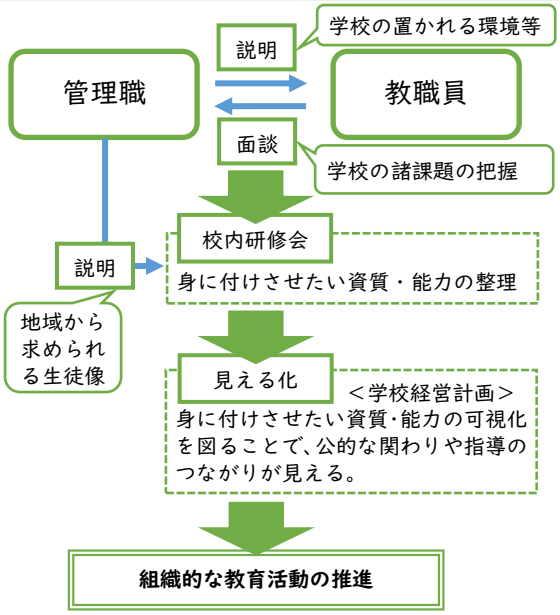
平成 30 年度に本研究所が実施したアンケート結果では、「教育課程に基づき組織的・計画的に学校の質の向上を図っていますか」という質問に対し、校種が上がるにつれて、「あまりそう思わない」「全く思わない」と回答する教職員の割合が多くなっており、高等学校では約３分の１を占めています。学校教育目標に基づいて、育成すべき資質・能力を生徒に身に付けさせるため、組織としてどのようにカリキュラム・マネジメントを進めていくかが課題となっています。

Point

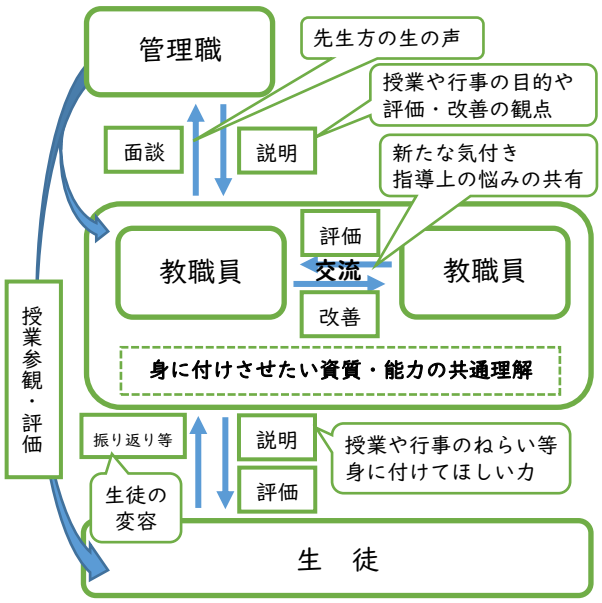
・学校としての課題を明確にし、生徒に身に付けさせたい資質・能力を共有していますか。
・授業改善の方向性や行事のねらい等を学校全体で共通理解を図った上で、カリキュラム・マネジメントを意識した教育活動の評価・改善がなされています。

○　育成すべき資質・能力を明確にし、共通理解を図る組織運営の在り方

例１:資質・能力の明確化を図る組織運営（Ａ校）



例２:資質・能力の共通理解を図る組織運営（Ｂ校）



例１は、生徒に「身に付けさせたい資質・能力」を個々の教職員で思考し、地域から求められる生徒像を踏まえた上で、校内研修会で資質・能力を整理し、「見える化」を図って組織的な教育活動へつなげたことを図示したものです。例２は、管理職の積極的な授業参観や行事の教育課程への位置付け、教職員間の相互の授業見学から、生徒の変容を踏まえた授業や行事の評価・改善を行い、各教科のみならず、学校全体で生徒に「身に付けさせたい資質・能力」の共通理解を図ったことを図示したものです。

組織的な学校運営のためには、学校全体で共通理解を図る校内研修会の充実や、普段から教職員間が交流できる環境づくりが大切です。

関係資料

組織体制（紙資料）

組織体制（動画）

Ⅳ-１　教科等横断的な視点による教育内容の組立て

（１）組み立てる際に重視する観点

① 岩見沢東高等学校の実践　（関連動画：Q１　教科等横断的な指導方法について）

生徒の課題把握 → **校内研修会** → **求める生徒像を固める「コンピテンシーを育てる具体的な方法」**

- 課題から何を育てるのかを明確にします。

- 生徒に何を教えるべきなのか。
- どんな力を身に付けさせるのか。
- 地域から何を求められているのか。
- これからの社会はどのように変化するのか。

- 各教科だけではなく、特別活動や部活動など、学校の教育活動全体で生徒を育成します。
- 総合的な探究の時間を軸とした教科等横断的なカリキュラムを意識します。

② 野幌高等学校の実践　（関連動画：Q3　教科等横断について）

教職員間の共通理解 → **評価会議** → **教科の枠を超えた観点「物的なものの活用」**

- 教職員間でお互いの授業を参観することで、授業内容や生徒の状況を把握します。

- 各教科の取組や生徒の達成状況等をシラバスに基づいて評価する。
- 各教科の特色に踏み込んで説明することで、教科等横断的な観点の足掛かりとする。

- タブレット等の ICT の活用で教科横断的な取組が容易になります。
- 単元配列表により、他教科との連携の具体が視覚化されます。

Point

教科等横断的な観点で教育内容を編成する際は、自校の生徒の実態を把握し、育成を目指す資質・能力や目指す生徒像を全教職員が共通理解した上で進めています。

（２）具体の取組

① 岩見沢東高等学校の実践　（関連動画：Q10　校内研修について）

- 課題を解決する力、生徒に身に付けさせたい力をどのように育てるか。これらを校内分掌や授業で取り組めば、全てカリキュラム・マネジメントにつながる。
- 校内研修や外部研修を通じて共通理解を図ることが大切である。
- 本校の課題や地域からの要望や期待、社会情勢を含めて教職員に説明する。
- 教職員に課題意識や経営参画意識をいかにもたせるかが大切である。

② 野幌高等学校の実践　（関連動画：Q１　教科等横断について）

- 他教科間で授業内容がつながる部分がかなりあるため、連動的に授業を進めることで教育的な効果が見込める。教員間の日常的な会話や、他の授業を知ることで、新たな方向性が見えてくる。
- 授業規律の徹底や、進路指導方針を共有しているが、それぞれの組織や教育活動の進め方、あるいは評価方法などに違いが出るため、校内研修等を通じて共通理解を図ることが重要である。

Ⅳ-２　ＰＤＣＡサイクルの充実

（１）教育課程の編成に係る工夫改善

① 岩見沢東高等学校の実践　(関連動画：Q9　進路指導について)

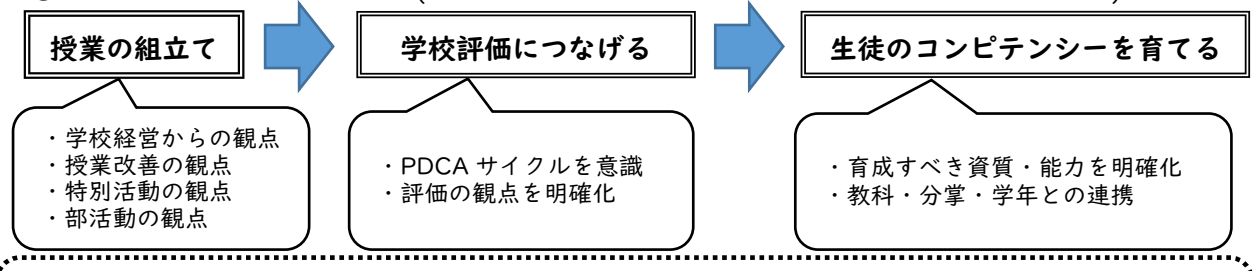
・H29 年度まで 55 分授業をし、学力向上に向けて取り組んできた。
・近年、入学者の学力層が広がり、55 分授業では集中力を保つことが難しい生徒が増加している。
・教職員で検討し、50 分授業に変更した上で、「岩東タイム」を設定し、生徒の自学自習を促している。
・生徒の主体的な学びを促すため、様々な外部講師を招いている。
・進路指導部が作成した「岩東プラン」を「岩東タイム」で活用している。

② 野幌高等学校の実践　(関連動画：Q1　生徒に身に付けさせたい資質・能力について)

・学ぶ力、学ぶ姿勢、学び方が身に付いていない生徒が多いので、学ぶことの意義を理解させ、社会に出てからも学び続けることができる力を身に付けさせることが大切である。
・自己肯定感の低い生徒が、小さな成功体験を積み重ねることで、自分を肯定したり、他者の人格を尊重する力を身に付けさせる。
・生徒に身に付けさせたい資質・能力を校長通信等で教職員に説明し、共通理解するように努めている。
・学校評価等で明らかになった育成すべき生徒像を教職員で共有し、教職員の声やアイデアを積極的に取り入れている。
・教育課程をテーマに校内研修を実施している。教科ごとに育成すべき力を身に付けさせるために、教育課程を併せて考え、出てきた意見を確認してベクトルを１つにしている。

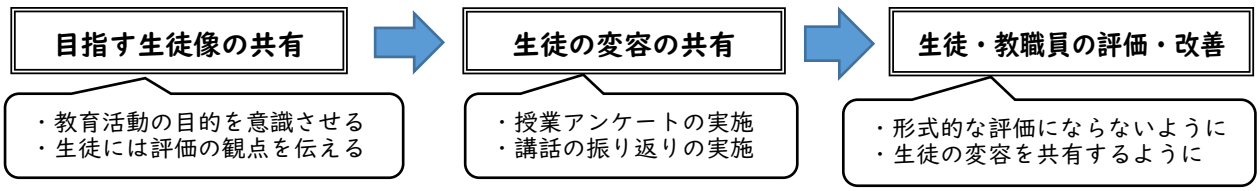
（２）教育課程の評価・改善に係る工夫改善

① 岩見沢東高等学校の実践　(関連動画：Q5　カリキュラム・マネジメントについて)



Point
　授業の組立てや評価の観点を明確化にすることで、学校経営の評価を適切に行い、学校経営の方向性や改善点の把握が可能となります。

② 野幌高等学校の実践　(関連動画：Q2　カリキュラム・マネジメントのおさえについて)



Point
　教育活動の目的を全教職員で意識し、評価の観点を明確化することで、生徒の変容を共有し、評価・改善につなげます。

Ⅳ-３　人的、物的な体制の確保

（１）具体の取組

① 岩見沢東高等学校の実践（関連動画：Q６　外部人材について）

校外の人材を有効に活用した実践

キャリア教育を推進するために外部人材を活用しているほか、「学校経営の視点」を盛り込むことで、更なる有効活用を図っています。

・多方面で活躍している卒業生による、在校生に向けた講演会

・大学等を活用した進路指導に関する講話（年間約 50 件）

Point
卒業生や大学等の人的ネットワークを基に、生徒が自ら考え、社会へつながっていくような講話や講演会とすることが大切です。

Point
講話や授業の内容が、社会との関わりを重視したものであること、教職員との関わりが広がることが大切です。

② 野幌高等学校の実践（関連動画：Q5　人材活用について）

生徒の心を揺さぶる取組

様々な教育活動において、日常生活や地域、社会と関連付け、生徒の心を揺さぶる取組を行っている。人的な体制については、次に示すとおり、学校外の人材のほか、校内の人材を有効に活用した実践を行っています。

・外部人材を活用した講話

・外部人材を活用した教科指導

・全校ホームルームにおける若手教員の講話

（２）留意点等

① 岩見沢東高等学校の実践（関連動画：Q６　外部人材について）

講演会等で外部人材を活用することは、生徒が社会や世界に目を向けるきっかけとなります。講演等の内容を通して、生徒に主体的な考えをもたせるためには、その場で自身の考えをまとめさせることが大切です。

Point
講演等の内容を主体的に考えさせるため、ノートなどを用いて、その場で記述しまとめさせる工夫が大切です。

② 野幌高等学校の実践（関連動画：Q2　人材活用について）

外部人材を講師として活用した場合、教職員間の一層の協力体制が必要であり、校外での学習をどう生徒の評価につなげるか課題ですが、生徒のもつ新たな側面を発見することができます。また外部連携により、近年の話題（消費者教育、主権者教育等）に注目させることができます。

Ⅳ-４　カリキュラム・マネジメントに関する校内研修の充実

（１）具体の取組

① 岩見沢東高等学校の実践（関連動画：Q10　校内研修について）

教職員の積極的な参加を促す工夫

全教職員が学校の諸課題の解決を意識し、積極的に研修に参加しています。校長は学校の課題や地域からの要望、社会情勢を教職員へ説明し、教職員が学校の諸課題を解決するため、校内研修を開催して「課題を解決したい」「課題について研究したい」という意欲がわいてくるような工夫（面談や人事評価）を行っています。

Point
各教職員が、自ら学校経営に参画しているという意識をもって研修に参加することが大切です。

② 野幌高等学校の実践
（関連動画：Q4　カリキュラム・マネジメントについて）

Point
生徒に自分の変容を見るよう促すとともに、教職員は生徒の変容を意識することが大切です。

生徒の心を揺さぶる取組

教職員による年度末評価の結果と、生徒が記載した授業アンケートや行事毎の感想等を踏まえ、教育課程編成の基となる「生徒に身に付けさせたい力」を、学校全体で共有し練り直しを行っています。研修会においては、教職員が実際に生徒と接した体験から得られたものを踏まえ、教育課程や将来の学校ビジョンを共有しています。

（２）留意点等

① 岩見沢東高等学校の実践（関連動画：Q10　校内研修について）

校長は「生徒に身に付けさせたい力」をどのように育てるか、それぞれの分掌や授業、学校経営等において、共通して行われるとよいと考えています。学校経営は、授業や部活動等が適切に評価されていることを俯瞰して見ることで、課題の把握に努めることが大切です。

Point
教職員それぞれが課題意識を持ち、学校経営に参画する意識を持つことが大切です。

② 野幌高等学校の実践
（関連動画：Q4　カリキュラム・マネジメントについて）

校内研修は、教職員の生徒との関わりの中から生まれた「生徒に身に付けさせたい力」が乖離しないよう、全体共有を図る場であることが大切です。

全体共有を図ることで、各教育活動の目的や意図に違いがあった場合、その場で違いを共有し、評価・改善につなげることができます。

Ⅳ－５　組織運営の改善

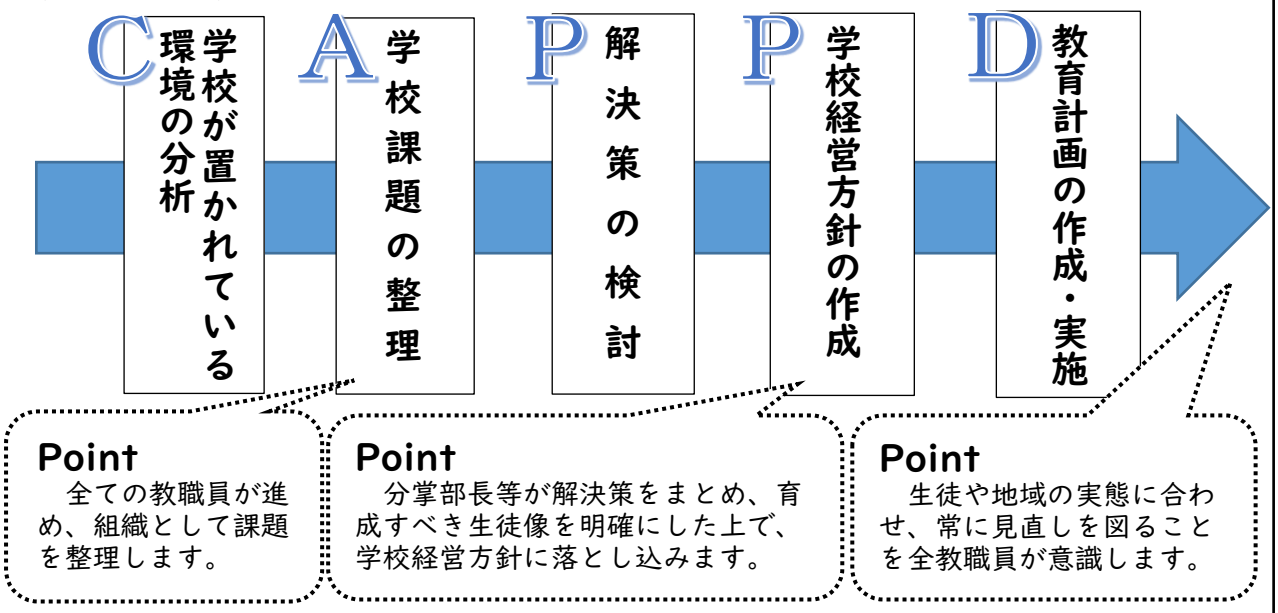
（１）具体の取組

①　岩見沢東高等学校の実践（関連動画：Ｑ５　カリキュラム・マネジメントについて）

カリキュラム・マネジメントを踏まえた学校経営方針の策定

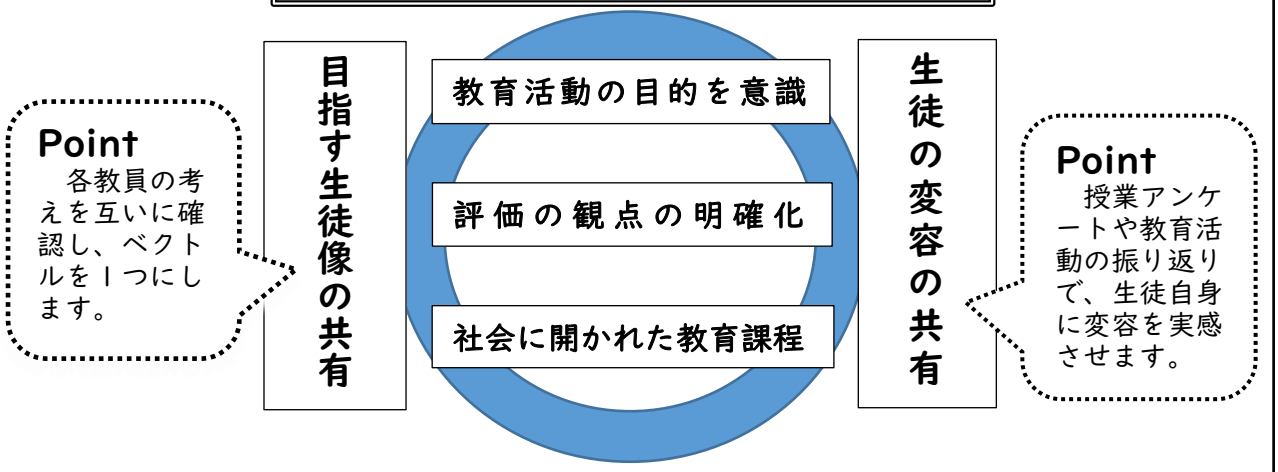
全教職員が一丸となって教育活動を進めていくために、管理職からのトップダウンとボトムアップのバランスを考えながら、常にＰＤＣＡサイクルを意識することが重要です。

（具体的な手順）



②　野幌高等学校の実践（関連動画：Ｑ２　カリキュラム・マネジメントのおさえについて）

目指す生徒像を共有し、組織としての教育活動の推進



（２）留意点等

○　教育活動のねらいの明確化と教職員が学校教育目標を共有するためのプロセスを大切にします。

○　学校教育目標が学校経営方針につながり、その達成のために教育計画があることを確認します。

Ⅴ－１　管理職

（１）カリキュラム・マネジメントの充実に向けて心掛けていること

①　江別市立江別第三中学校の実践（関連動画：Q16　管理職の役割について）

生徒にどのような資質・能力を育成する必要があるのか、根拠となる各種調査等を基に分析し、学校課題を教職員と共有しながら、カリキュラム・マネジメントを進めることを大切にしています。

現状・課題	改善策
・〇〇調査では、教科全体の平均は□.□で全国とほぼ同じである。 ・領域別では「話す・聞くこと」は□□／〇〇、「書くこと」は□□／〇〇と全国平均を上回っている。 ・「読むこと」領域の「文学的な文章を読む」の内容が□□／〇〇と全国よりやや低い。	・引き続き、「話す」「聞く」「書く」場面を意図的に設定し、育成を目指す資質・能力を身に付けることができるよう、単元の指導計画等を工夫する。 ・「文学的な文章を読む」力を高めるために、文章を読む視点を明確にした授業づくりに努める。 ・努力を要する生徒の手立てとして…….

Point

各種調査等から現状と課題を分析し、生徒に身に付けさせたい資質・能力を育成するための改善策等を教職員と共有しながら進めています。

②　北広島市立西部中学校の実践（関連動画：Q20　管理職が心掛けるとよいことについて）

学校経営方針の理解促進や教育課程の円滑な編成や実施が行われるよう、管理職間の連携を図り、方策等を検討しています。また、ミドルリーダーを活用しボトムアップするなど、一人一人の教職員が、組織の一員として学校経営参画意識をもてるよう、工夫しています。

Point

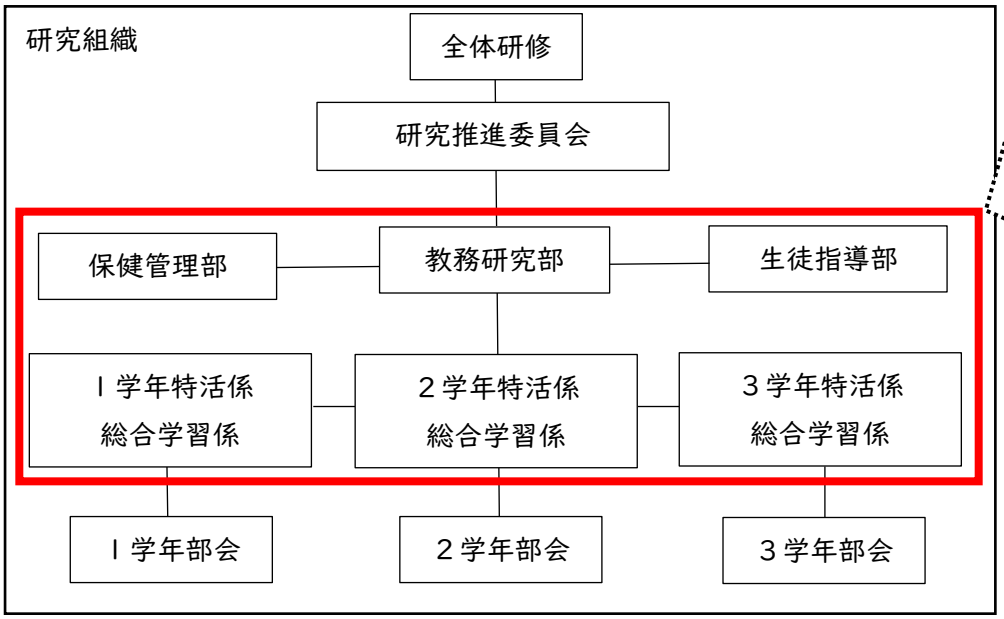
全教職員で課題意識の共有を図る等、協働体制を確立し、チームで学校力を高めるよう工夫しています。

Ⅴ-２　ミドルリーダー

(1) カリキュラム・マネジメントの充実に向けて心掛けていること

①　江別市立江別第三中学校の実践（関連動画：Q24　ミドルリーダーの役割について）

目指す生徒像の実現や学校課題の解決に向けて、組織的かつ能動的な研修や授業実践を積み上げるために、ミドルリーダー同士のつながりを大切にしながら、教職員の指導力向上に努めています。

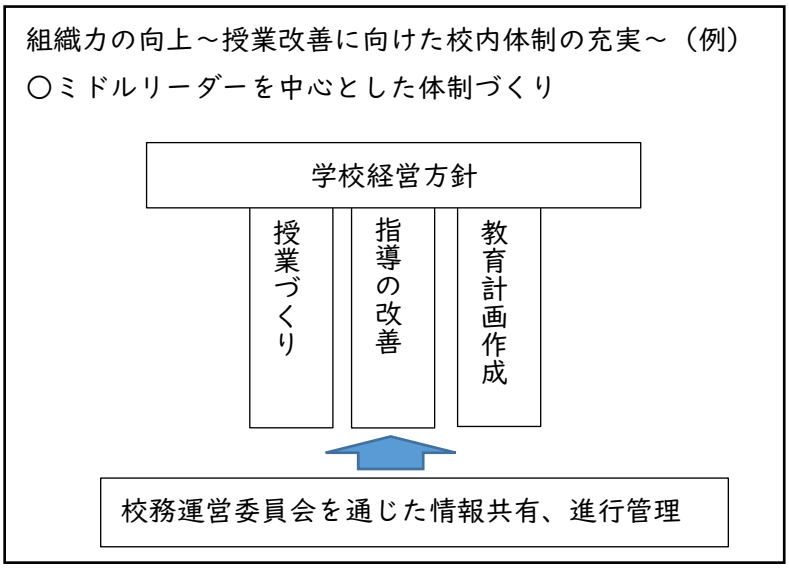


Point

校内研修にミドルリーダーが積極的に関与できるよう、分掌部会、学年係担当者にミドルリーダーを位置付け、縦と横のつながりを大切にしながら進めています。

②　北広島市立西部中学校の実践　（関連動画：Q20　管理職が心掛けることについて）

持続可能な教育活動を展開するために、ミドルリーダーを中心とした組織的な連携を大切にしています。組織的な取組を推進するために、管理職とミドルリーダーが連携しながら事前の準備を丁寧に行い、教職員一人一人の意見を聞き取りながら、学校課題について教職員の議論を促すなど、教職員同士をつなぐ役割を大切にしています。



Point

学校経営方針の具現化に向けて、ミドルリーダーが教育計画の作成や授業づくり、指導の改善について提案したり、校務運営委員会に所属し、ミドルリーダー同士の情報共有をしたりする取組を大切にしています。

Ⅴ-３　若手

(1) カリキュラム・マネジメントの充実に向けて心掛けていること

①　江別市立江別第三中学校の実践（関連動画：Q25　若手教員の役割について）

教材研究の方法や基本的な指導技術を身に付ける等、指導力向上に努めています。そのために、授業を先輩教員に観察してもらい指導を受けるとともに、他の教員の授業を積極的に観察し、自身の授業改善に生かすことを大切にしています。

授業を見る視点（例）
1　教科等横断的な学習の場面を取り入れた授業となっていたか。
2　「学び合い」を取り入れた学習場面の設定がされていたか。
3　「授業の流れ」を意識した授業展開となっていたか。
(1) 導入
(2) 課題提示（教科の課題／汎用的な能力で身に付けさせたい力）
(3) 課題解決に向けての手順、方法
(4) 自力解決（課題解決）
(5) 交流（学び合い）
(6) 振り返り
(7) 評価（教科の課題について／汎用的な能力で身に付けさせたい力について）
(8) 定着（学んだことを定着させるための課題等）

Point
授業を見る視点を基に自身の授業を振り返ったり、先輩教員に助言をもらったりしながら授業力向上に努めています。

②　北広島市立西部中学校の実践（関連動画：Q21　若手教員が心掛けるとよいことについて）

初任段階教員が２校目でも活躍できるように組織的に育成するとともに、若手教員が発言しやすい雰囲気づくりに努めています。初任段階教員は、先輩教員に授業づくり等の相談をしたり、授業に対する助言をしてもらったりすることを通して、先輩教員から指導技術を学びながら自身の授業力向上を高めることを大切にしています。

○　組織体としての協働体制を確立し、互いに研修し学び合う学校			
実践内容	①　全教職員での課題意識の共有 ・課題の明確化と目標達成へのベクトルの一致	具体の方策	○　学校教育目標、経営方針の共有化 ○　ＲＰＤＣＡサイクルに基づいた目標管理の確立 ○　学校経営プログラムの有効的な活用 ○　自己目標シート、面談等による目標、方策の明確化
	②　組織体としての協働体制の確立 ・教職員の主体性の尊重と支え合う同僚性の発揮		○　学校経営参画意識の向上 ○　組織としての方向性が明らかになる協議の運営 ○　各学年・分掌間の連携、共通理解、共通行動の取組 ○　悩みを相談し、協力して解決できる集団づくり
	③　教師力を高める研修の充実 ・授業力、生徒指導力を高める研修の確立		○　授業力を高める研修の充実 ・全員公開授業の実施 ・外部人材等の活用や得意分野を生かしたミニ研修の実施 ○　生徒指導力を高める研修の充実

Point
分からないこと、困ったことを先輩教員に相談したり、先輩教員に授業を見てもらったりするなどしながら、自身の授業力向上に努めています。

平成30・31年度　教育活動の質の向上を図る
カリキュラム・マネジメントに関する研究　報告書

研究協力校　千歳市立緑小学校、江別市立江別第一小学校、北広島市立西部中学校
江別市立江別第三中学校、岩見沢東高等学校、野幌高等学校

学識経験者

横浜国立大学　髙木　展郎　名誉教授
國學院大學　田村　　学　教授

北海道立教育研究所
北村　善春（所長）
櫻井　良之（副所長）
石原　　学（企画・研修部長）
田中　孝二（企画・研修部研究主幹）
竹見　　純（企画・研修部主査）
石川　博史（　　〃　　）
木村　栄治（企画・研修部研究研修主事）
森田　雅彦（　　〃　　）
岡本　麻紀（　　〃　　）
髙木志磨人（　　〃　　）
笹子　　学（研究・相談部主査）
大井結厘子（　　〃　　）
小野　智希（研究・相談部研究研修主事）
浅部　航太（　　〃　　）
木村　一貴（附属情報処理教育センター研究研修主事）
石井　　亮（附属理科教育センター研究研修主事）
浅野　寿紀（　　〃　　）

令和２年３月　発行

発　行　者　北海道立教育研究所
（〒069-0834 江別市文京台東町 42 番地　TEL011-386-4513）

発行責任者　北海道立教育研究所長　北　村　善　春