

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

## 【中学校編】



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てていくためには、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てて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

## 「カリキュラム・マネジメント ガイドブック」目次【中学校編】

### 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) 日常の授業で意識すること
- 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) 教育課程の実施に係る工夫改善

### 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

## I 「社会に開かれた教育課程」の実現

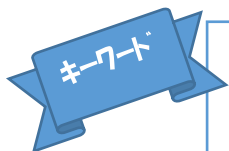
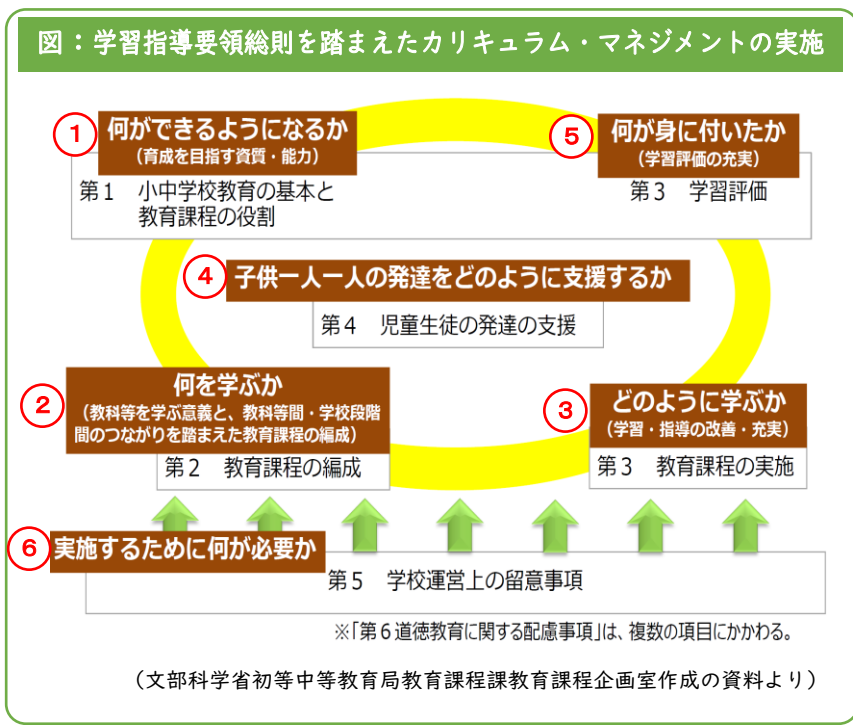
新学習指導要領では、今回の改訂の理念を明確にし、社会で広く共有されるよう、新たに前文を設け、その中で「社会に開かれた教育課程」の実現を目指すことについて次のように示しました。

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）



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



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

- ・教育課程全体を通じた取組を通じて、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

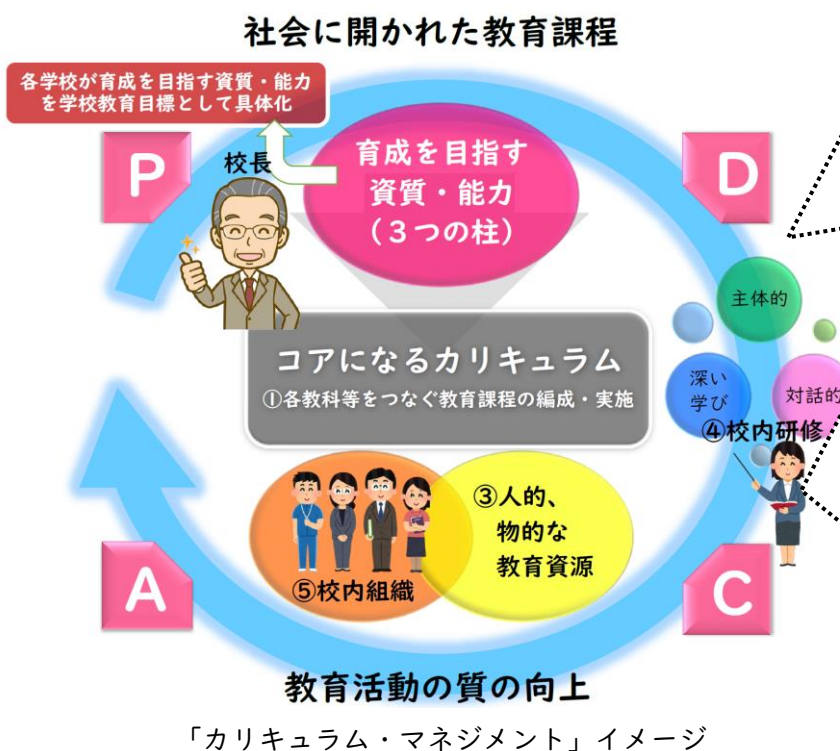


## Ⅱ-Ⅰ カリキュラム・マネジメントの基本的な考え方

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。

### Ⅰ 本研究の構造図



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。

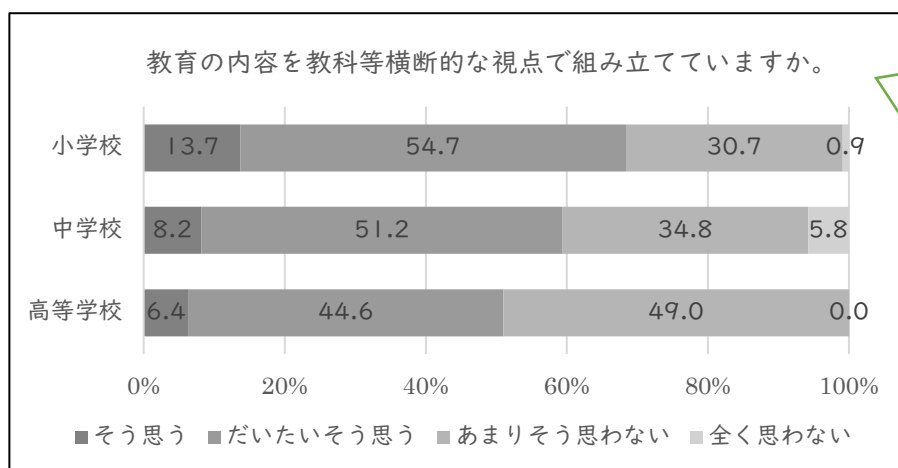
（小学校（中学校）学習指導要領解説 総則編）

## Ⅱ-2 本道のカリキュラム・マネジメントの課題

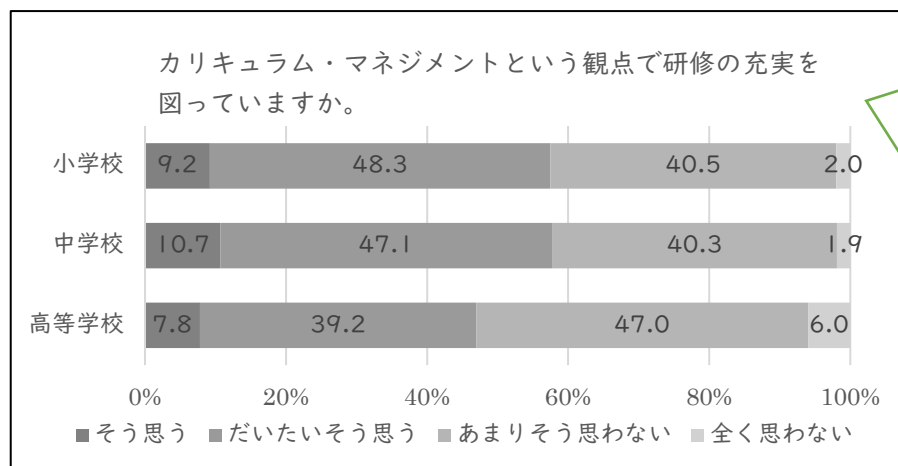
### はじめの 一歩

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。

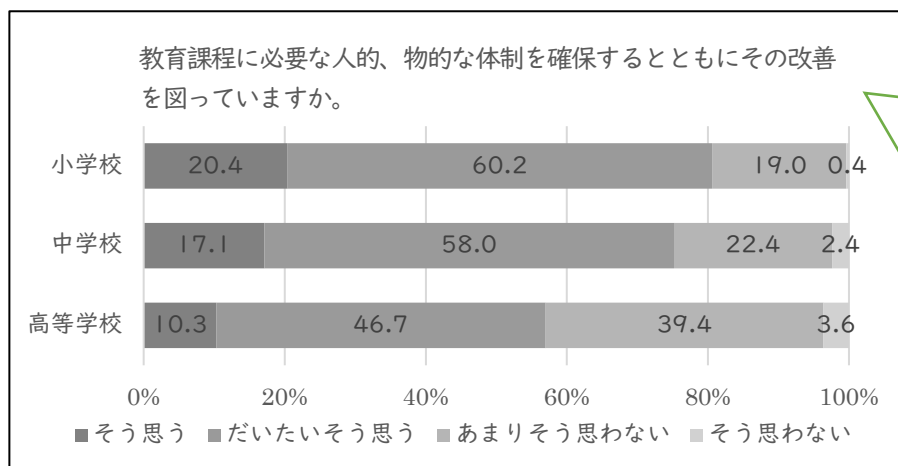


特に、中学校、高等学校では教科担任制になることから、他教科等との関連付けを図ることなどに課題を感じていることがうかがえます。



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？

#### はじめの一步

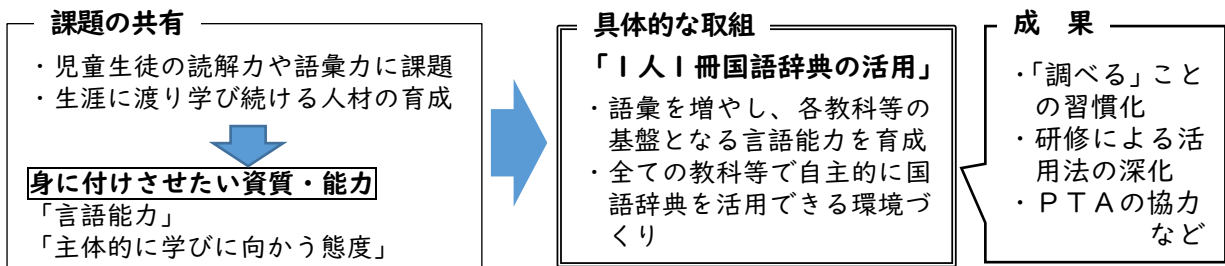
平成30年度に本研究所が実施したアンケート結果から、本道の実態として、「教科等横断的な視点で教育内容を組み立てること」について課題意識を抱える学校が多いことが分かりました。また、この傾向は、校種が上がるほど強くなること、キャリアステージによる差が見られることも明らかになりました。教科等横断的な視点で教育内容を組み立てるためには、学校として児童生徒に身に付けさせたい資質・能力を明確にする必要があります。

#### Point

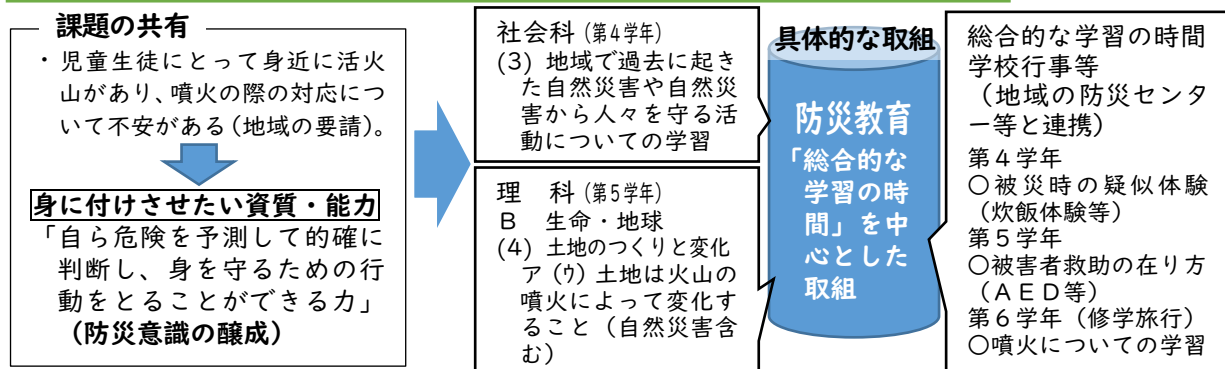
- ・身に付けさせたい資質・能力を意識して各教科等の関連付けを図りながら教育課程を編成していますか。
- ・学習効果の最大化を図るためにカリキュラム・マネジメントを実践していますか。

#### ○ 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



##### 例2 「〇〇教育」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



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？

### はじめの一步

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。



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。



ミドルリーダー

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、話し合いの場を設定し、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し合い、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 ○○大学 ○○教授	○○山の資料  岩石の標本	○○支所 □□-□□□□  ○○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 Excel)	(会場 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？

#### はじめの一步

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	発言内容や協議の深まり
	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		
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	〇〇先生	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	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。
	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（教務主任や教長との連携）			

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？

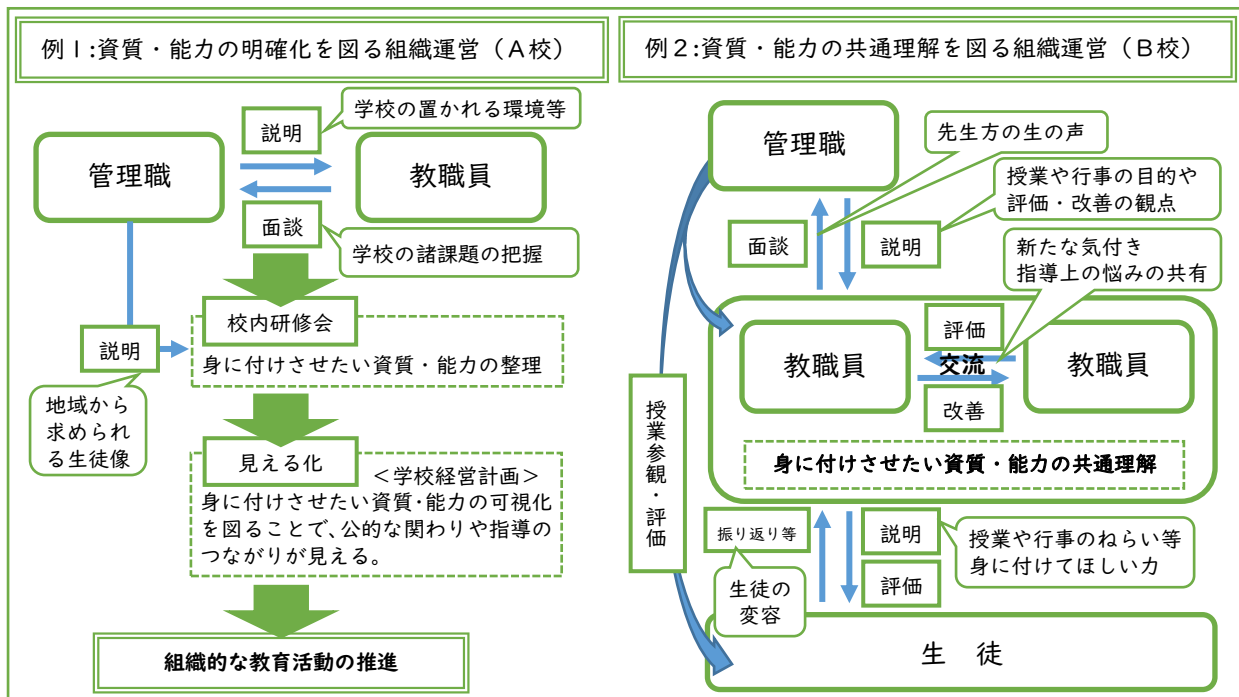
#### はじめの一步

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。



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 北広島市立西部中学校の実践

(関連動画：Q10 教科等横断的な視点による学習内容の組立てについて)

現代的諸課題（環境教育、防災教育、キャリア教育等）と、各教科等の学習内容を関連付けることで、生徒の学びが実社会とどのようにつながっているかを明確にすることを目指しています。

右図は「自然環境保全に寄与する態度」を養うための、各教科等の関連付けのイメージを示しています。

#### Point

教科等横断的な視点で教育内容を組み立てる際は、生徒を取り巻く環境から育成を目指す資質・能力を、各教科や総合的な学習の時間等と関連させながら取組を進めていきます。



#### ② 江別市立江別第三中学校の実践

(関連動画：Q6 各教科等で生徒に身に付けさせたい資質・能力について)

資料や文章を読み、考え、自分の意見を書いたり、話したりすることができる資質・能力を育成するために、国語科の学習を軸とした教科等横断的な視点での教育課程の編成について研究を進めています。

身に付けさせたい資質・能力を育成するために、「読解力を総合的に高めていく学習プロセス」を設定したり、国語科の学習内容を教員全体で共有したりし、教科等横断的な視点で教育課程の改善を図ることができるよう工夫しています。

#### Point

国語科の学習内容を教員で共通理解を図るとともに、各教科等の授業において国語科の学習内容や校内で設定した学習プロセスを基に資料を読み、考え、自分の意見を書き、相手意識、目的意識等に留意した言語活動を設定し、生徒に身に付けさせたい資質・能力の向上に努めています。

#### 【教科等横断的に読解力を高めていく学習プロセス】

##### 読む（聞く）

- ・理解、評価
- ・課題に対応

##### 考える

- ・解釈、熟考
- ・推定力、思考力、判断力

##### 表現する

（自分の言葉で表現する）

- ・記述、要約
- ・目的、条件
- ・目的意識、相手意識
- ・感性、感情、思い、願い

### (2) 日常の授業で意識すること

教科担任が各教科の学習事項の関連を生かして自身の授業を組み立て、生徒が学びの関連を実感できるように工夫することを意識しています。学びの関連を生かすためには生徒が自分の考えを書いたり、発表したりする学習活動を授業に位置付けることが効果的です。

なお、言語活動の充実を図るためには、生徒に取り組みさせるだけでなく、教師自身が各教科において適切な学習用語や表現を日常から用いるように意識することが大切です。

## 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

#### ○ 江別市立江別第三中学校の実践

(関連動画：Q1 カリキュラム・マネジメントの充実について)

- ① 国語科で学んだ「基準とする読解力育成プロセス」を教科等の指導でも生かせるようにしています。また、国語科で学ぶコミュニケーション能力育成のための基本的なスキルについても、他教科等で生かせるようにするなど、国語科の学習を軸とした教科等横断的な学習に向けたカリキュラムづくりを行っています。
- ② 読解力の育成を柱に、主体的に学習を見通す場面や振り返る場面の設定、生徒が考える場面と教員が教える場面の展開の工夫など、各教科で単元の指導計画をマネジメントしています。
- ③ 各教科での読解力の押さえを明確にし、単元の指導計画の中に位置付けるなど、「深い学び」へと導くための授業づくりを行っています。

教科	読解力の押さえ
国語	<ul style="list-style-type: none"> <li>○相手や場に応じて話す、話し合う、また、話し手の意図を考えながら聞くことができる。</li> <li>○論理の展開や構成を工夫しながら、分かりやすく書くことで自分の考えを深めることができる。</li> <li>○様々な種類の文章を読んで構成や展開、表現の仕方などを捉え、自分の考えを広げることができる。</li> <li>○言葉の特徴やきまりについて理解し、語彙を豊かにしながら、社会生活の中で適切に使うことができる。</li> </ul>
数学	<ul style="list-style-type: none"> <li>○数式、図、表、グラフなどを読み取り、正しく必要な情報を取り出すことができる。</li> <li>○問題文から何を求めたいのかを、読み取るることができる。</li> </ul>
社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>○テキストを理解しながら読む力を高めることができる。</li> <li>○テキストに基づいて自分の考えを書く力を高めることができる。</li> <li>○様々な文章や資料を読む機会や、自分の意見を述べたり書いたりすることができる。</li> <li>○事実を相手に伝達したり、相手と共有したりするために、文書(資料)を初見で読み、正確に理解することができる。</li> </ul>

### Point

国語科で育成した読解力を生かし、組織的な授業改善を図るために、各教科等における読解力を整理しています。

### (2) 教育課程の実施に係る工夫改善

#### ○ 北広島市立西部中学校の実践

(関連動画：Q1 カリキュラム・マネジメントの押さえについて)



### Point

管理職や教務主任等の特定の教職員だけでなく、全ての教職員がチームとして教育課程の編成に携わることができるよう、計画を具体化し、実践しています。



## IV-3 人的、物的な体制の確保

### (1) 具体の取組

#### ① 江別市立江別第三中学校の実践

(関連動画：Q1 人的・物的な体制の確保について)

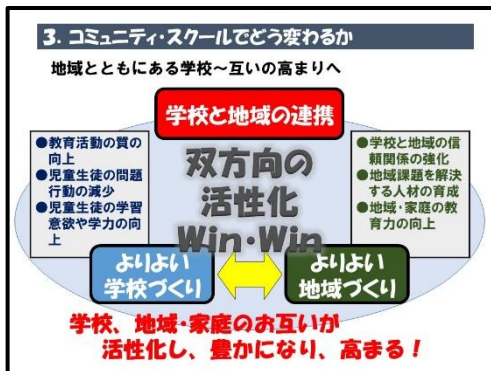
- ・「話す力」「聞く力」のスキルアップに向けた校内研修を、外部人材を招いて実施しています。
- ・保健体育科のダンスとスキーの授業における講師として、外部人材を活用しています。
- ・職業体験に関わって、第1学年で「プロに学ぶ」として地域の方々に、第2学年では「マナー講座」として地域の高等学校の先生や企業に講義を実施してもらっています。
- ・年3回行われる学校運営協議会の中で、外部人材の活用について話し合い、地域の方々に情報発信をしたり、案内を出したりして連携を図っています。



#### Point

学年の目標やねらいの達成に向けて、各教育活動において最適な人材を活用できるように工夫しています。

#### ② 北広島市立西部中学校の実践 (関連動画：Q16 地域人材の活用について)



- ・コミュニティ・スクールとしての機能を活用することで、学校と地域の連携を図っています。
- ・保健体育科のダンス、空手、スキーや音楽科の等の授業における講師として、外部人材を活用しています。
- ・第3学年では、様々な職種の方を招いて講義を行う「ソクラテスマーケティング」を実施して、職業に対する生徒の興味・関心を高めています。

#### Point

学校の教育活動の質の向上を図るだけでなく、地域とのつながりを増やして地域を活性化させるために、地域人材を積極的に活用しています。



### (2) 留意点等

人的、物的な体制の確保や、その活用を推進するためには、次の2点が大切です。

- ① 今までの地域や人材のつながりを大切にしつつ、新たな人的、物的資源等を発掘して、教育活動に効果的に活用していくこと。
- ② 各学年の発達の段階に応じて教育課程を系統的に編成した上で、人的、物的資源等を効果的に活用していくこと。

## 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

- 江別市立江別第三中学校の実践（関連動画：Q4 校内研修について）  
研究主題を「『主体的・対話的で深い学び』の実現に向けた授業づくり」とし、①教科等横断的な学習を行うためのカリキュラムづくり、②「深い学び」へと導くための授業づくりの実現に向けて共通理解を図りながら、3年計画の研修を行っています。

【1年次】  
平成30年度

- ・各教科等で実施が考えられる横断的な学習についての検討(①)
- ・教科等横断的な学習を取り入れた年間指導計画の作成(①)
- ・「話し合い」「学び合い」を取り入れた学習場面の設定、実践(②)

「話し合い」の手法やポイントについて、聞く→整理する→発言するという学習過程を意識する。

【2年次】  
令和元年度

- ・教科等横断的な学習(読解力の育成)を取り入れた年間指導計画の実施(①)
- ・「授業の流れ」を意識し「振り返り」を取り入れた学習場面の設定、実践(②)

「学びのユニバーサルデザイン」についての研修を行い、次年度につなげる。

【3年次】  
令和2年度

- ・教科等横断的な学習(読解力の育成)を取り入れた年間指導計画の検証、改善(①)
- ・「学びのユニバーサルデザイン」を生かした授業づくり(②)

「学びのユニバーサルデザイン」の実践を通して、「深い学び」の授業づくりを実現する。

#### Point

各教科等における身に付けさせたい資質・能力を明確にし、教科等横断的な学習が可能な内容について共有しています。

また、「主体的・対話的で深い学び」の実現に向けて、課題の提示や振り返りを毎時間取り入れるなど、実践内容を統一して取り組んでいます。



### (2) 留意点等

校長のリーダーシップの下、組織的・継続的な研修が行われるためには、次の3点が大切です。

- ① 校長として、カリキュラム・マネジメントをどのように捉えて、なぜ必要なのかということ、研修担当としっかり話をした上で、教職員に丁寧に説明すること。
- ② 働き方改革の視点から校内研修の機会を精選し、生徒に必要な力は何かということを一に考えて研修を進めること。
- ③ 生徒にどのような力が身に付いたかを見取るに当たり、教師の主観に留まらず、各種データに基づいて変容を見取るようにすること。

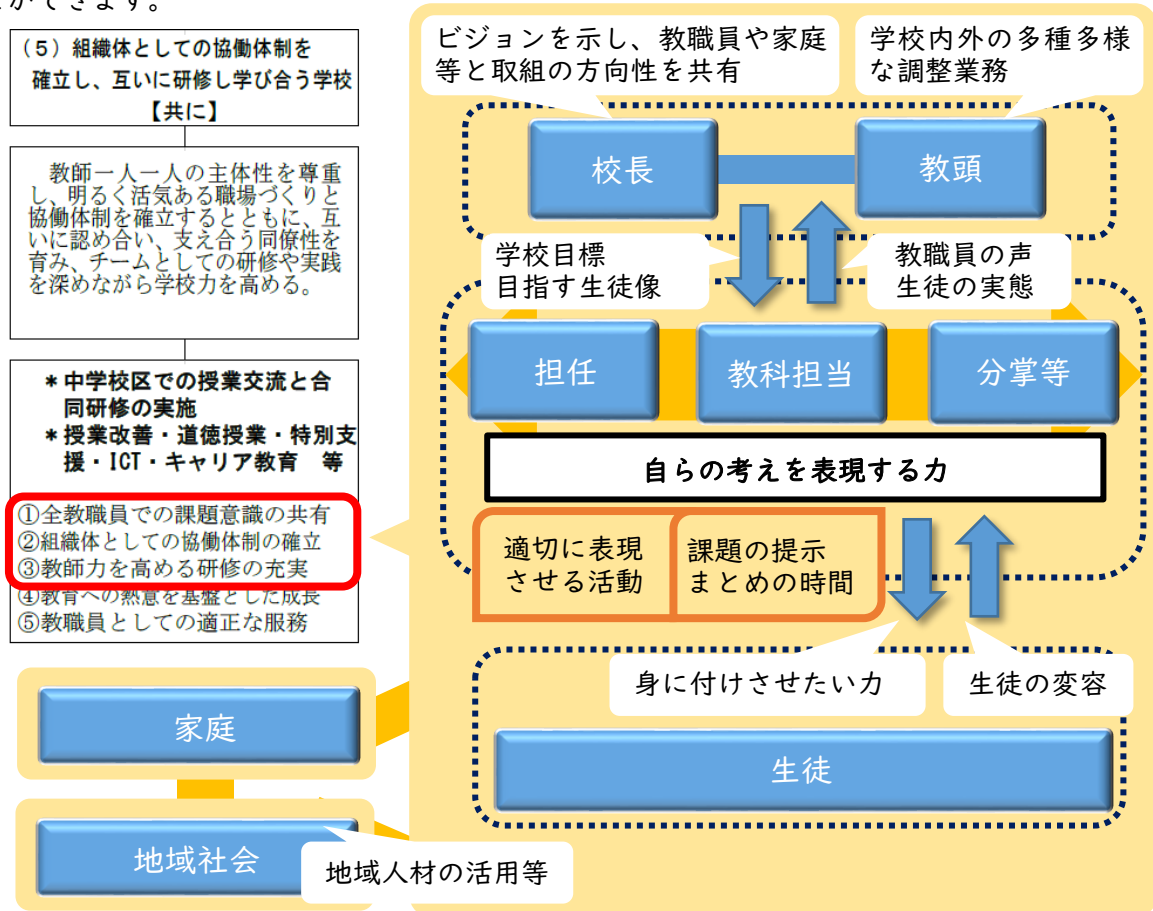
## IV-5 組織運営の改善

### (1) 具体の取組

○ 北広島市立西部中学校の実践（関連動画：Q5 組織運営について）

生徒に身に付けさせたい資質・能力を「自分の考えを表現する力」とし、各教科等で文章や図を用いて適切に表現させる活動を行っています。また、各教科等の授業で統一して、本時の課題の提示とまとめの時間を設けることにより、主体的な学びの実現に向けた授業改善に取り組んでいます。

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・能力を共有することで、授業改善の方向性について共通理解を図ることが可能になり、組織的に教育活動を展開することができます。



### (2) 留意点等

組織的な学校運営を進めるためには、次の2点が大切です。

- ① ミドルリーダーを中心とした人材育成の観点から、教職員が見通しをもって取組を進めることができるように管理職がしっかり準備を進め、後押しできるように日常からコミュニケーションを図ること。
- ② 管理職側からトップダウンで企画、運営を進めた方がよい取組なのか、教職員側からボトムアップで進めた方がよい取組なのかを的確に判断し、計画・実践に努めること。また、教職員が進んで議論し、取組を推進していくことができるような体制づくりを日常から意識すること。

#### Point

教職員とのコミュニケーションを円滑に進めるためには、校長と教頭の役割分担をしっかりと行い、連携を図って進めることが大切です。



# 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
<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> <li>・「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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・「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。</li> <li>・努力を要する生徒の手立てとして……</li> </ul>

### 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）

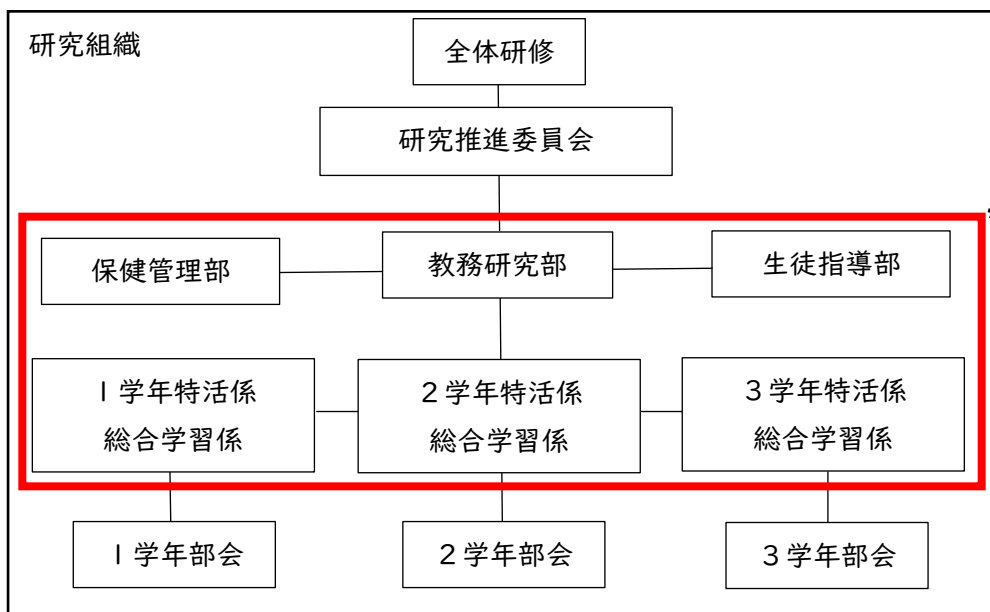
学校経営方針の理解促進や教育課程の円滑な編成や実施が行われるよう、管理職間の連携を図り、方策等を検討しています。また、ミドルリーダーを活用しボトムアップするなど、一人一人の教職員が、組織の一員として学校経営参画意識をもてるよう、工夫しています。



## 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。



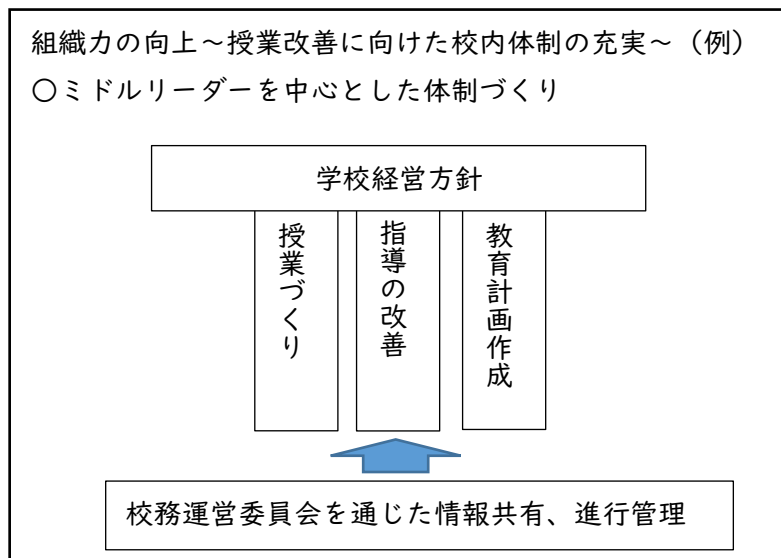
#### Point

校内研修にミドルリーダーが積極的に関与できるように、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。

組織力の向上～授業改善に向けた校内体制の充実～（例）

○ミドルリーダーを中心とした体制づくり



#### 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。

(1) カリキュラム・マネジメントの充実に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	○ 学校教育目標、経営方針の共有化 ○ RPDC A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	具 体 の 方 策 ○ 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 高木 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 ( // )  
高木 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