

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～

四万十市立中村小学校 教諭 池谷 康史
高知県教育センター 指導主事 山本 圭子
斉藤 竜夫

本研究の目的は、学校のカリキュラム・マネジメントの実践及び教育活動の活性化につながる方策を探ることであった。そこで、本研究では、全国学力・学習状況調査（国語）の解答分析から見られた児童の課題とカリキュラム・マネジメントに関わる教職員の意識調査の結果を基に職員研修を実施した。教職員一人一人の参画意識・当事者意識を高めるために、一教科から見えた児童の課題を基に全教職員で学校全体の取組の評価、改善策について話し合う機会を設けた。その際に、「カリキュラムマネジメント・モデル」を活用した。

その結果、課題を共有する場の設定、学校の取組の可視化、それぞれの立場に応じたカリキュラム・マネジメントに対する意識の重要性が明らかになった。

<キーワード> 共有、協働性、可視化、「カリキュラムマネジメント・モデル」

1 研究目的

(1) カリキュラム・マネジメントが求められる背景

カリキュラム・マネジメントが求められる背景として、近年、学校の自主性や自律性を高め、地域に開かれた創意工夫を生かした特色ある教育活動が展開されるよう、学校の裁量の拡大が図られていることが挙げられる。小学校学習指導要領解説総則編第1章総説では、「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、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。」とカリキュラム・マネジメントの重要性を示している。

(2) カリキュラム・マネジメントとは

カリキュラム・マネジメントについては、小学校学習指導要領解説総則編第3章で、「カリキュラム・マネジメントは、学校教育に関わる様々な取組を、教育課程を中心に据えながら組織的かつ計画的に実施し、教育活動の質の向上につなげていくこと」と記されている。また、「中央教育審議会答申を踏まえ、次の三つの側面から整理して示している。具体的には、

- ・ 児童や学校、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定義している。」とも記されている。

(3) 国や県のカリキュラム・マネジメントの現状と課題

文部科学省からの平成27年度公立小・中学校における教育課程の編成・実施状況調査の結果報告では、カリキュラム・マネジメントの確立に向けた授業研究、校内研修等の取組の学校全体の実施状況（小学校）は「実施している」37.5%、「実施に向けて準備段階」18.0%、「実施に向けて検討段階」30.7%、「実施していない」13.8%であった。

平成28年度全国学力・学習状況調査の学校質問紙の回答結果（B教育事務所管内）を見ると、カリキュラム・マネジメントに関する質問で、PDCAサイクルに関する項目が全国比－6.4ポイント、教育資源の活用に関する項目が全国比－17.0ポイントであった。また、本県の平成28年度全国学力・学習状況調査結果の概要を見ると、指導計画等の作成状況については、肯定的な回答の割合が高く、全国平均を上回っている項目はあるものの「教育課程表（全体計画や年間指導計画等）について、指導事項の系統性が分かるように作成していますか。」「指導計画の作成に当たっては、教育内容と、教育活動に必要な人的・物的資源等を、地域等の外部の資源を含めて活用しながら効果的に組み合わせていますか。」といった項目に関しては、肯定的に回答した学校の割合が低い状況である。以上のことから、昨年度の段階では、カリキュラム・マネジメントの実施が十分とはいえないと考えられる。

平成29年度全国学力・学習状況調査の学校質問紙の回答結果（B教育事務所管内）を見ると、カリキュラム・マネジメントに関する質問に関して、平成28年度と比較して増加傾向がうかがえる項目がある。「指導計画について、言語活動に重点を置いて作成している」や「指導計画の作成に当たっては、各教科等の教育内容を相互の関係で捉え、学校の教育目標を踏まえた横断的な視点で、その目標の達成に必要な教育の内容を組織的に配列している」といった項目に関しては、平成28年度より減少傾向がうかがわれるものの全国との差があるとまでは言えない。平成28年度では、全国との差が大きく見られたPDCAサイクルに関する項目や教育資源の活用に関する項目は、平成29年度には全国を上回り、各学校のカリキュラム・マネジメントに対する意識の高まりがうかがわれた。また、調査結果の活用に関する質問に関しては、平成28年度と比較すると、県、B教育事務所管内ともに減少傾向がうかがわれる項目もあるが、概ね活用はできている。

(4) A小学校の現状と課題

研究協力校A小学校は、高知県C市中心部に立地している。各学年2クラスの学級編成である。A小学校は、平成28年度から高知県教育委員会指定「教育課程拠点校事業」を受けて、国語科を研究の中心に据えて実践研究を行っている。

平成29年度全国学力・学習状況調査（国語）の結果を見ると、国語Bにおいては、全ての問題で無解答率0%と学校の継続した取組の成果が見られる。しかし、「話すこと・聞くこと」「書くこと」「読むこと」それぞれの領域で解答分析を行っていくと、いくつかの課題が見られた。正答率が低かった問題の趣旨を見ていくと、「互いの話を聞き、考えの共通点や相違点を整理しながら、進行に沿って話し合うこと」「目的に応じて、話の構成や内容を工夫し、場に応じた適切な言葉遣いで自分の考えを話すこと」「目的や意図に応じて、引用して書くこと」「目的や意図に応じ、必要な内容を整理して書くこと」「自分の考えを広げたり深めたりするための発言の意図を捉えること」「具体的な叙述を基に理由を明確にして、自分の考えをまとめること」とあり、国語科だけでなく他教科にも関連する要素が含まれている。このことから、全国学力・学習状況調査の分析を基に、学校としての方向性を示した上で、教職員一人一人が何をどのように取り組めばよいのか明らかにする必要がある。そして、学校及び教職員自身の取組を振り返り、評価し、継続して行うことや改善・変更して行うことを整理し、学校全体で共通理解を図り、計画を立て実践する。実践後には、継続するのか、改善するのか、児童の姿から評価を行うといったカリキュラム・マネジメントの視点をもって学校・授業改善を進めていくことが可能であると思われる。

カリキュラム・マネジメントの実施に当たっては、実態把握が欠かせない。児童の課題の要因は

どこにあるのか、個人・組織として行っている取組はうまく機能しているのかを明らかにしなければ有効な手立てを考えるのは難しい。そこで、具体的に国語科から見られた課題を起点にして、学校全体の取組の改善へと広げていくことが一つの方法として考えられる。その手段として、田村（2011）が学校の教育活動と経営活動の両面にわたるカリキュラム・マネジメントの要素を整理し、それらの全体像と相互の関係を視覚的に表しモデル化した「カリキュラムマネジメント・モデル」の活用を考えた。田村の調査では、「カリキュラムマネジメント・モデル」を利用して実践を整理・分析することにより、学校のカリキュラム・マネジメントの実践を全体的に鳥瞰することや構造的に捉えること、PDCAサイクルへの注目を促すこと、実践の良さや問題点、今後の課題や取組の方向性を明らかにすること等において有効性が確認されている。

2 研究仮説

教職員が児童・学校の課題を共有し、「カリキュラムマネジメント・モデル」を活用することで、学校・自分自身の取組を振り返り評価するきっかけをつくり、教職員一人一人がカリキュラム・マネジメントの視点をもって、組織的に協働して教育活動を進めることにつながるであろう。

本研究におけるカリキュラム・マネジメントの視点とは、「今、自分がしていることは子どものためになっているのか」「学校をよい方向へ進めていくことができているのか」という意識をもって、実施している取組を振り返り、継続・改善・変更等について考えることとする。

本研究では、この仮説を検証するために、以下のことを行う。

- ・「カリキュラム・マネジメント」に関わる意識調査（2回）
- ・A小学校における平成29年度全国学力・学習状況調査（国語）の解答分析
- ・「カリキュラム・マネジメント」に関する職員研修の実施
- ・聞き取り調査

3 研究方法

カリキュラム・マネジメントの実践、教育活動の活性化につながる方策を探ることが目的ゆえに、教職員や児童の実態把握を行う理由で、「カリキュラム・マネジメント」に関わる意識調査、全国学力・学習状況調査（国語）の解答分析などの方法を採用・実践し、「カリキュラム・マネジメント」に関する職員研修の実施、研修後の意識調査、「カリキュラム・マネジメント」に対する意識の変化について聞き取り調査を実施することとした。

(1) 「カリキュラム・マネジメント」に関わる意識調査（1回目）

ア 目的 A小学校におけるカリキュラム・マネジメントの推進に向けて、学校現場の状況、教職員一人一人の教育活動・経営活動への参画意識を把握する。

イ 方法 カリキュラム・マネジメントに関するアンケート

(ア) 学校代表者用・・・管理職、研究主任、教務主任、国語専科教員

(イ) 教諭用・・・各学級担任、児童支援担当教員、初任者担当教員、学校図書担当教員、養護教諭

ウ 対象 A小学校の教職員

エ 期間 8月

オ 内容 「カリキュラム・マネジメント」に関する意識調査

(2) A小学校における平成29年度全国学力・学習状況調査（国語）の解答分析

(3) 「カリキュラム・マネジメント」に関する職員研修

ア 目的 A小学校におけるカリキュラム・マネジメントを推進するために平成29年度全国学力・学習状況調査の解答分析の結果を基にA小学校の成果や課題を提案し、課題の焦点化、全校体制で取り組む教育活動及び経営活動の明確化を図り、教職員一人一人の

参画意識を高める。

イ 対象 A小学校の教職員

ウ 時期 8月29日

エ 内容

(ア) 平成29年度全国学力・学習状況調査(国語)の解答分析結果の説明

(イ) カリキュラム・マネジメントに関する意識調査の分析結果の説明

(ウ) 演習

(エ) 演習内容について各グループからの発表

(4) 「カリキュラム・マネジメント」に関わる意識調査(2回目)

ア 目的 職員研修後のカリキュラム・マネジメントへの教職員の意識の変化を把握する。

イ 方法 カリキュラム・マネジメントに関するアンケート

(ア) 学校代表者用・・・管理職、研究主任、教務主任、国語専科教員

(イ) 教諭用・・・各学級担任、児童支援担当教員、初任者担当教員、学校図書担当教員、養護教諭

ウ 対象 A小学校の教職員

エ 期間 11月

オ 内容 「カリキュラム・マネジメント」に関する意識調査

(5) 聞き取り調査

ア 目的 2回目の意識調査の結果を分析し、教職員の変容について、その具体を探る。

イ 対象 A小学校の教職員

ウ 期間 1月

(6) 「カリキュラムマネジメント・モデル」について

田村が考案した「カリキュラムマネジメント・モデル」は、カリキュラム・マネジメントの実践に配慮すべき要素を構造的に示したモデル図である(図1)。「ア.教育目標の具現化」や「イ.カリキュラムのPDCA」はカリキュラム・マネジメントの核である直接的な教育活動である。これを支える学校内部の条件整備活動が「ウ.組織構造」「エ.学校文化」であり、学校外部の規定要因が「カ.家庭・地域社会等」や「キ.教育課程行政」である。これらを、校長をはじめとする「オ.リーダー」たちが中心となって総合的にマネジメントしていく。

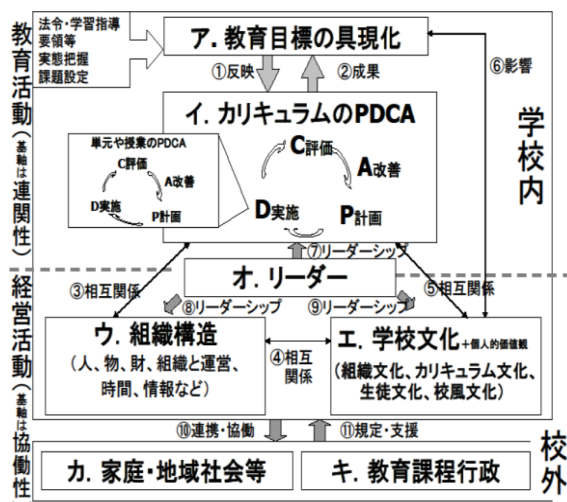


図1 カリキュラムマネジメント・モデル

4 結果の分析

(1) 「カリキュラム・マネジメント」に関わる意識調査(1回目)について

ア カリキュラム・マネジメントに関する調査項目について

調査項目の作成に当たっては、田村(2014)の先行研究に基づき、「カリキュラムマネジメント・モデル」を利用して学校の実態・実践を把握するために、カリキュラムマネジメント・チェックリストを参考にして作成した(表1)。調査項目は、「1、学校全体に関わる項目」「2、学級経営に関わる項目」「3、学習指導に関わる項目」「4、協働性に関わる項目」「5、学力調査等の活用に関わる項目」「6、総合的な学習の時間に関わる項目」「7、その他」から構成し、学校代表者やリーダー層が回答するアンケートと学級担任等が回答するアンケートの二種類を作成した。(別添資料1・2)。調査項目が、「カリキュラムマネジメント・モデル」の中にある「ア.

教育目標の具現化」「イ. カリキュラムのPDCA」「ウ. 組織構造」「エ. 学校文化」「オ. リーダー」「カ. 家庭・地域社会等」「キ. 教育課程行政」といった各要素と対応している。「カリキュラムマネジメント・モデル」への位置付けは、表1のようになっている。回答方法は、4件法（4：非常にあてはまる、3：だいたいあてはまる、2：あまりあてはまらない、1：全くあてはまらない）で回答を求め、評定値をそのまま得点とした。

表1 カリキュラムマネジメント・モデルへの位置付け（学校代表者用）

No.	1【学校全体に関わる項目】	モデルへの位置付け
1-1	学校全体の学力傾向や課題について、全教職員の間で共有している。	ア
1-2	学校の教育目標について、児童に、折にふれ理解を促している。	ア
1-3	校長は、教育と経営の全体を見通し、ビジョンや方針を明確に示している。	オ
1-4	教職員は、学校が力を入れている実践（特色）を具体的に説明できる。	エ、イP
1-5	教職員には、自分の担当学年・教科だけでなく、学校の教育課程全体で、組織的に児童を育てていくという意識が強い。	エ
1-6	教育課程の編成、評価や改善には全教職員が関わっている。	ウ
1-7	目指す教育活動に必要な組織体制（校務分掌）が作られている。	ウ
1-8	目指す教育活動を行うために必要な研究・研修ができるような時間確保への配慮がなされている。	ウ
1-9	目指す教育活動を行うために、教員以外のスタッフ（学校図書館支援員、教育支援員等）と連携協力している。	ウ
No.	2【学級経営に関わる項目】	モデルへの位置付け
2-1	学校経営計画、学級経営案は、それぞれの目標や内容が連動するよう作成されている。	イP
No.	3【学習指導に関わる項目】	モデルへの位置付け
3-1	教職員は、学校の教育目標や重点目標を意識して授業や行事に取り組んでいる。	イD、ア
3-2	教職員は、各教科等の教育目標や内容の相互関連を意識して、日々の授業を行っている。	イD
3-3	教職員は、既習事項や先の学年で学ぶ内容との関連（系統性）を意識して指導している。	イD
3-4	教職員は、年間指導計画を、児童の実態に応じて、柔軟に変更している。	イD、イP
3-5	各教科の授業において、児童の主体的・協働的な学習を取り入れている。	イD
3-6	各教科等の指導のねらいを明確にした上で、言語活動を適切に位置付けている。	イD
3-7	教職員は、学校の研究主題を意識して日々の授業を行っている。	イD
3-8	教職員は、学校の授業研究の成果を日常の授業に積極的に生かしている。	イD、イA
3-9	学校として取り組んでいる授業研究が学校の課題解決に役立っているかについて評価している。	イC
3-10	授業の進め方や学習スキルを児童が知っており、教師と児童が協力しながら授業を進めている。	イD
No.	4【協働性に関わる項目】	モデルへの位置付け
4-1	学校には、実践の良さや成果を記録・蓄積・共有化・継続するための仕組みがある。	イA、ウ
4-2	すべての教職員が、立場や役割に応じてリーダーシップを発揮している。	オ
4-3	教職員は、自己の知識や技能、実践内容を相互に提供し合う姿勢がある。	エ、イD
4-4	教職員の間には、それぞれの個性や仕事を認め合う信頼関係がある。	エ
4-5	教職員は、同僚と共に学級や学年を越えて、児童の成長を伝え合い、喜びを共有している。	エ
No.	5【学力調査等の活用に関わる項目】	モデルへの位置付け
5-1	全国学力・学習状況調査や県の学力調査等の分析結果を参考に、対象学年だけでなく学校全体の指導計画（内容の組織）を見直して指導するようにしている。	イA
5-2	全国学力・学習状況調査や県の学力調査等の分析結果を参考に、具体的な指導方法の見直し・改善をしている。	イA
No.	6【総合的な学習の時間に関わる項目】	モデルへの位置付け
6-1	総合的な学習の時間において、課題の設定からまとめ・表現に至る探究の過程を意識した指導をしている。	イD
6-2	教職員は、地域の人材や素材を積極的に活用している。	イD、カ
No.	7【その他】	モデルへの位置付け
7-1	教職員は、学習指導要領改訂など、教育政策の動向に関心をよせ積極的に学んでいる。	エ、キ
7-2	教職員は、様々な場面で自ら役割を担って自主的に行動している。	エ
7-3	教職員は、日々多忙なわりには、負担感より充実感を感じている。	エ

イ 回答者の経験年数

回答に当たっては、学校代表者（管理職、研究主任、教務主任、国語専科教員）、若手（在職10年未満）、中堅（在職10～20年未満）、ベテラン（在職20年以上）の四区分を用いた。在職年数は、あくまでも目安である。赤沢（2013）は、「学校によっては、各教員が実際の在職年数に基づくライフステージとは異なるステージの職能を発揮しなければならない

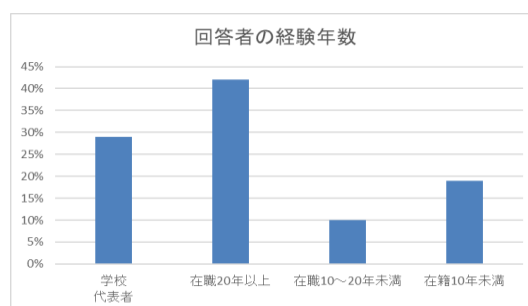


図2 回答者の経験年数

ときもあるかもしれない」と述べている。A小学校は、在職20年以上のベテランの教職員が最も多く、次に在職10年未満の初任者を含む若手の教職員が20%で続いている。在職10～20年未満の中堅の教職員が最も少ない（図2）。

ウ 結果

(ア) 学校全体に関わる項目について

「【1-3】校長は、教育と経営の全体を見通し、ビジョンや方針を明確に示している。」の項目を見ると、肯定的な評価が高く、否定的な評価をした教職員はいなかった（図3）。また、「【1-9】目指す教育活動を行うために、教職員以外のスタッフ（学校図書館支援員、教育支援員等）と連携協力している。」の項目も、肯定的な評価が高かった（表2）。一方、「【1-2】学校の教育目標について、児童に、折にふれ理解を促している。」、「【1-6】教育課程の編成、評価や改善には全教職員が関わっている。」、「【1-8】目指す教育活動を行うために必要な研究・研修ができるような時間確保への配慮がなされている。」の項目では、肯定的な評価をした教職員の割合が低かった（表2）。在職年数別で見ると、若手・中堅の教職員よりベテランの教職員の方が「あまりあてはまらない」と回答した教職員の割合が高かった。「【1-1】学校全体の学力傾向や課題について、全教職員の間で共有している。」の項目を見ると、リーダー層の教職員と学級担任等の教職員との間で、認識の差がうかがわれた（図4）。

(イ) 学級経営に関わる項目について

「【2-1】学校経営計画、学級経営案は、それぞれの目標や内容が連動するよう作成されてる。」という項目に関しては、リーダー層の教職員と学級担任の教職員との間で認識の差が見られた（表2）。

(ウ) 学習指導に関わる項目について

「【3-7】教職員は、学校の研究主題を意識して日々の授業を行っている」、「【3-8】教職員は、学校の授業研究の成果を日常の授業に積極的に生かしている。」、「【3-9】学校として取り組んでいる授業研究が学校の課題解決に役立っているかについて評価している。」という項目に関しては、「非常にあてはまる」「だいたいあてはまる」と回答したリーダー層、学級担任等の教職員の割合が高かった（表2）。しかし、「【3-4】教職員は、年間指導計画を、児童の実態に応じて、柔軟に変更している。」という項目に関しては、リーダー層

表2 意識調査結果

No.	学校代表者	在職20年以上	在職10～20年未満	在職10年未満	平均値
1-2	3.5	2.44	2.5	2.75	2.7975
1-6	2.83	2.44	2.5	2.75	2.63
1-8	2.83	2.22	3.5	3.25	2.95
1-9	3.5	3	3.5	3.25	3.3125
2-1	2.83	3	3.5	3.5	3.2075
3-4	3.17	2.67	2.5	3	2.835
3-7	3.67	3.22	3.5	3	3.3475
3-8	3.5	3.11	3.5	3.25	3.34
3-9	3.5	3.89	4	3.5	3.7225
4-2	2.83	2.67	2.5	2	2.5
4-4	3.67	3.44	3.5	3.75	3.59
4-5	3.83	3.33	3.5	3.5	3.54
5-1	3.5	3	2	3.25	2.9375
7-3	2.83	2.56	3	3.25	2.91

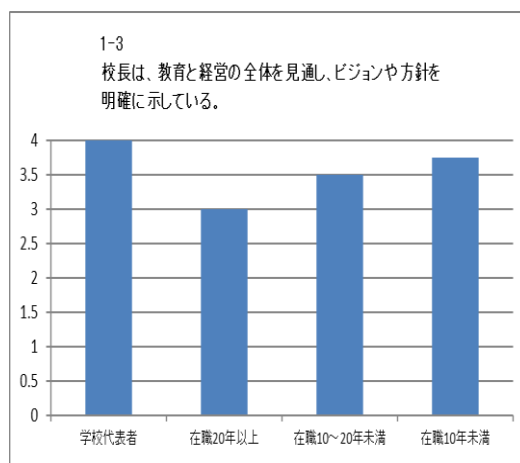


図3 意識調査 質問項目1-3

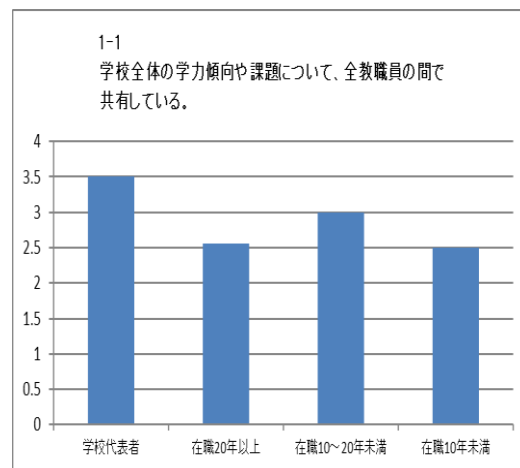


図4 意識調査 質問項目1-1

と学級担任等の教職員との間で認識の差がうかがわれた（表2）。

(エ) 協働性に関わる項目について

「【4-4】教職員の間には、それぞれの個性や仕事を認め合う信頼関係がある。」「【4-5】教職員は、同僚と共に学級や学年を越えて、児童の成長を伝え合い、喜びを共有している。」の項目に関しては、リーダー層、学級担任等共に肯定的な評価をした教職員の割合が高かった（表2）。一方、「【4-2】すべての教職員が、立場や役割に応じてリーダーシップを発揮している。」の項目では、在職年数が短いほど、「あまりあてはまらない」と回答する傾向が見られた（表2）。

(オ) 学力調査等の活用に関わる項目について

「【5-1】全国学力・学習状況調査や県の学力調査等の分析結果を参考に、対象学年だけでなく学校全体の指導計画（内容の組織）を見直して指導するようにしている。」の項目に関しては、リーダー層と学級担任等の教職員の間で、認識の差がうかがわれた（表2）。

(カ) 総合的な学習の時間に関わる項目について

総合的な学習の時間に関わる項目に関しては、「あまりあてはまらない」と回答したリーダー層の教職員の割合が高かった。また、学級担任等の教職員の平均値も、リーダー層と同様に低かった（図5・6）。

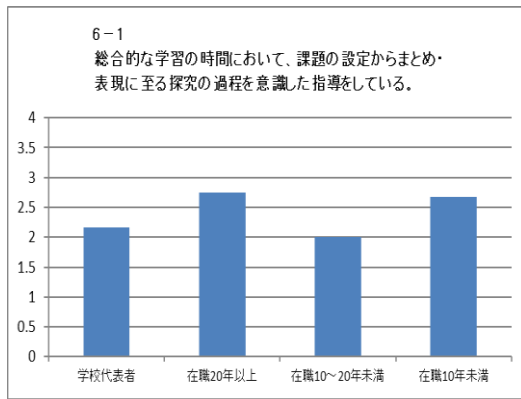


図5 意識調査 質問項目6-1

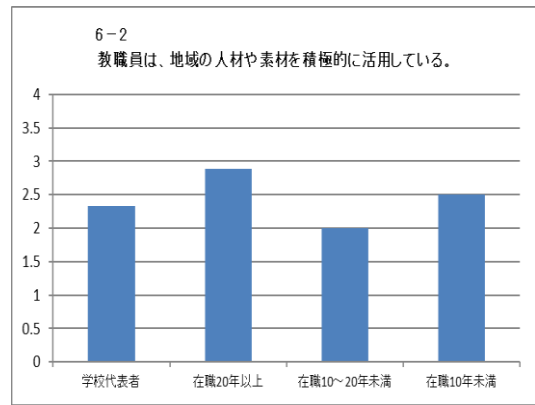


図6 意識調査 質問項目6-2

(キ) その他

「【7-3】教職員は、日々多忙なわりには、負担感よりも充実感を感じている。」の項目に関しては、在職年数が短いほど、充実感を感じている傾向が見られた（表2）。

(2) A小学校における平成29年度全国学力・学習状況調査（国語）の解答分析の概要

ア 既習内容の定着、継続した取組について

国語Aの[5]は、ことわざに関する問題であった。ア（正答率88.4%）、イ（正答率90.7%）と既習内容が定着していた。「ことわざブックを作成する」ことを通して、ことわざや慣用句、故事成語などの意味を知り、日常生活でも使うことができるようにする言語活動の成果が表れていたと思われる。[7]の漢字の問題では、(1)「参加たいしょう」を書く問題には課題が見られたが、その他の漢字を書く問題、漢字の読みの問題については、帯タイムや家庭学習での取組の成果が表れていた。国語Bの解答状況を見ると、ほとんどの児童が字数に関する条件を満たしており、無解答率0%であった。これは、日々の各教科での書く活動の設定や帯タイムの短作文の取組、「見つめる目」（新聞活用）の取組を通して、児童の書くことへの抵抗をなくしている成果だと考えられる。

イ 読解力について

(ア) 文章や会話等の読解

文章や会話等の読解で課題が見られた問題から例を挙げると、国語Aの[1]では、進行に沿って話し合いをする場面の中で話し手が何を一番報告したかったのか、話し手の意図を捉えること

に課題が見られた。国語Bの②一では、選択肢にある「夏の教室が暑いとどう困るかの具体例を、最初に書いている。」の「どう困るかの具体例」が緑のカーテン作りへの協力のお願いの文章の中にあることに気付いていなかった。文章を、一つのまとまりのある文章として読まず、単語や一部のフレーズに引っ張られて読み、誤答となったと思われる解答もあり、文章や会話等を前後関係を捉えながら、丁寧に読む力が求められる。また、資料全体の把握をしてから問題文の把握をするといった、段階を踏んで解答する問題で正答率が下がる傾向がある。

(イ) 解答条件の把握

解答条件の把握には、課題が見られる。例えば、国語Bの①三では、折り紙の魅力について【スピーチメモ】と【グループの話し合いの様子】で出された意見から、それぞれ取り上げて書くといった条件があったが、【スピーチメモ】を取り上げていなかったり、【スピーチメモ】から取り上げているが、「折り紙の魅力」ではなく、「折り紙の例」や「石田さんの経験」を取り上げたりしていた。解答の条件を把握し、複数の条件を満たして解答することに課題が見られた。解答の条件の見落としがあり、設問の文章を最後まできちんと読めていないのではないかと考えられる。

ウ 指導の平準化について

国語Aの④一と④二は、俳句の情景を捉える問題であった。俳句に関するこの問題では、正解している児童のクラスの偏りが見られ、指導の平準化に課題があることがうかがわれる。

エ 知識・理解、学習したことの日常的な活用について

国語Aの②二（正答率48.8%）は、手紙の後付けに必要な、日付、署名、宛て名のそれぞれの位置といった手紙の構成の理解に関する問題であった。手紙の基本的な構成の理解に課題が見られた。手紙は4年生の既習内容であるが、その後授業で取り扱うことはなく、学習後にその内容を活用する場面の少なさが関係しているのではないかと考えられる。

(3) 「カリキュラム・マネジメント」に関する職員研修について

夏休み中にA小学校の教職員を対象に職員研修を、①平成29年度全国学力・学習状況調査（国語）の解答分析結果の説明、②「カリキュラム・マネジメント」に関する意識調査の分析結果の説明、③演習、④演習内容について各グループからの発表、⑤まとめ、といった流れで行った。カリキュラム・マネジメントは、課題解決的な営みであるので、まず学校・児童の課題を見出すことから始めた。実態把握には、教職員へのアンケート、保護者・学校評議員等へのアンケート、学力調査等の結果、体力テスト等の結果などの方法があるが、今回は教職員へのアンケートと全国学力・学習状況調査の解答分析から見えた課題を提案し、共通理解を図った。そして、「カリキュラムマネジメント・モデル」の説明をした後に、意識調査の結果を記載した模造紙大の「カリキュラムマネジメント・モデル」を活用して、演習を行った。演習では、学校が行っていること・行うべきことを整理することを目的とし、今ある学校の強みや良さにも着目しながら、課題に対しての改善策を模造紙大の「カリキュラムマネジメント・モデル」を活用しながらグループ別で話し合いをしてもらった。最後に、各グループから課題に対しての改善策を発表し、全体での共通理解を図った。この職員研修が一過性のものにならないために、研修後、演習で活用した「カリキュラムマネジメント・モデル」はグループごとにまとめて整理し、学校に提供し、学校経営・教育課程の改善に生かすことができるようにした。

(4) 「カリキュラム・マネジメント」に関わる意識調査（2回目）について

ア カリキュラム・マネジメントに関する調査項目について

11月末に、2回目の意識調査を実施した。調査項目は、「教職員間の共有に関わる項目」「『カリキュラムマネジメント・モデル』の活用に関わる項目」「職員研修後の教職員の意識・行動の変容に関わる項目」等から構成し、4件法（4：非常にあてはまる、3：だいたいあてはまる、2：あまりあてはまらない、1：全くあてはまらない）で回答を求めた。

イ 結果

(ア) 教職員間の共有について

肯定的な回答の割合が高く、学校全体の学力傾向や課題については、全教職員の間で共有されていると考えられる（図7）。

(イ) 「カリキュラムマネジメント・モデル」の活用について

『カリキュラムマネジメント・モデル』を活用したことは、自分自身の取組を振り返るきっかけになった』『カリキュラムマネジメント・モデル』は、学校の取組の明確化、学校の強みや良さを生かすことにつながる」といった質問項目に関しては、否定的な回答をした教職員は一人もいなかった（図8・9）。

(ウ) 職員研修後の教職員の意識・行動の変容について

職員研修後の意識・行動の変容については、記述式で回答を求めた。回答結果を見ていくと、「カリキュラム・マネジメントと学習指導要領の理解の重要性」「カリキュラム・マネジメントへの意識」「自校の分析」「運営方針の理解」「組織としての取組」「他教科との関連」「カリキュラムの精選」「来年度に向けての全体計画・年間計画の見直し」「具体的方向性を共有する場の設定の必要性」「組織の中の自分の立場」等についての意識・行動の変容に関することが記述されていた。

(5) 聞き取り調査について

2回目の「カリキュラム・マネジメント」に関わる意識調査の結果を基に、A小学校の教職員を対象に聞き取り調査を実施した。項目別に、以下のようにまとめることができる。

ア 教科横断的な視点

(ア) 「他教科との関連」

- ・総合的な学習の時間を見直し、国語で身に付けた力を活用させる場面を設定した。
- ・算数の授業では、他教科との関連を意識して、単元を入れ替えて学習を進めた。

イ PDCA サイクルの確立

(ア) 「運営方針の理解」

- ・研究主題にある「主体的」については、教職員間で児童の具体的な姿としてイメージが共有されつつある。「対話的」については、「少なくとも、これだけはやりましょう。」と学校全体で手段を統一して取り組み、共有化を図っている。
- ・若手も中堅もベテランも同じ視点で指導、実践することが大事である。ノート指導にしても、授業を見る視点にしても同じにしている。
- ・「組織として動く」、「みんなで共有する」といったことはこれまでもあったが、より必要性を感じ、学年団で話し合いをもち、教科の進捗状況、教材、生徒指導に至るまで共有化を図っている。
- ・みんなの意思をそろえる、みんなが同じゴールを目指すために明文化を図っている。ただのイメージだけでなく、板書交流の写真等も活用しながら、視覚的に教職員の意思統一を

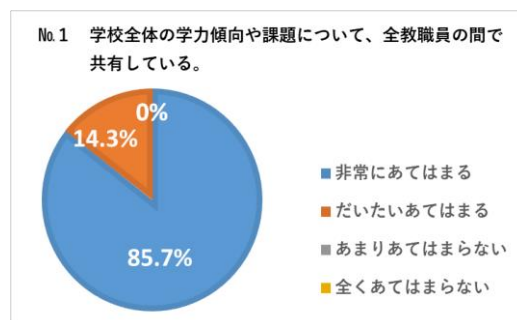


図7 意識調査 質問項目No.1

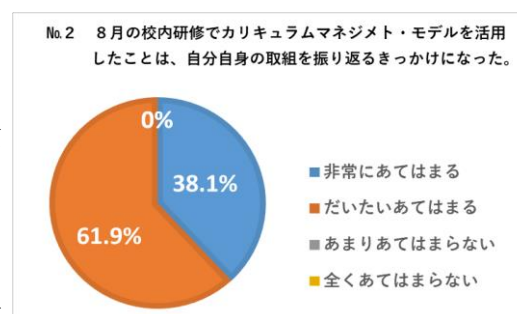


図8 意識調査 質問項目No.2

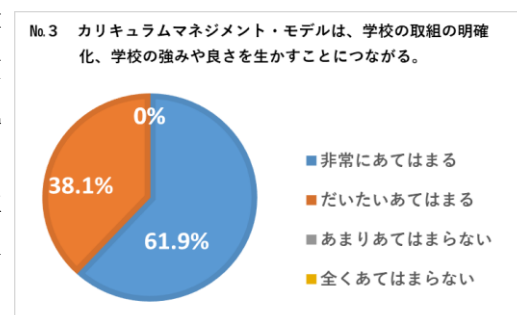


図9 意識調査 質問項目No.3

図っている。

(イ) 「来年度に向けての全体計画・年間計画の見直し」

・総合的な学習の時間については、1学期はバラバラになっていたけど、学年で合わせて「こんな流れで進めよう。」と確認し合いながら学習を進めるようになったのが2学期。成果物も残しながら、学習を進めている。課題は、学年の系統性。

(ウ) 「カリキュラムの精選」

・カリキュラムに目を向け、学校の取組として継続するのか、改善・変更した方がいいのか、考えながら取り組んでいる。

(エ) 「カリキュラム・マネジメントと学習指導要領の理解の重要性」

・カリキュラムを作っても、チェック機能ができていないから、次のアクションに移すことが難しい現状があるかもしれない。

ウ 教育資源の効果的な活用

(ア) 「組織としての取組」「組織の中の自分の立場」

・基礎学力の向上に向けて、帯タイムの内容、朝の視写タイムや音読等を学校全体、全教職員が総動員して取り組んでいる。

・これまでは、目の前の学級しか見ることができていなかったが、視野を広げ、学校全体にも目を向けるようになった。

(イ) 「カリキュラム・マネジメントと学習指導要領の理解の重要性」

・全教職員で話し合う時間の確保が難しい。

エ 「カリキュラムマネジメント・モデル」の活用

(ア) 「カリキュラム・マネジメントへの意識」「自校の分析」「具体の方向性を共有する場の設定の必要性」

・学校全体の取組を一覧で見る、取組をつなげて見ることは大事だと思った。つながりを見て、うまくいっている学校ほど児童が主体的で対話的に学習を進めているだろうと感じた。

・ただの話合いより、モデルのような図を使って組織、学校の取組を表していくのは分かりやすい。「学校のここが弱いとか、強いとか、こういう方法もあるね、これで検証しよう」と全体で確認できる場になる。

オ 教職員の変容について

聞き取り調査の結果から、教職員の共有、連携、組織に対する意識の高まりがうかがわれた。課題や取組の共有の場の設定、学校の取組、課題と取組、取組と取組などのつながりを可視化して共通理解を図ったことに効果があったのではないかと考える。

(6) 考察

カリキュラム・マネジメントの実践、教育活動の活性化のためには、共有する場の設定、学校の取組の可視化、それぞれの立場に応じたカリキュラム・マネジメントが重要であると考察した。

1回目の意識調査の結果から、A小学校には、校長のリーダーシップがあり、教職員の間それぞれの個性や仕事ぶりを認め合う信頼関係があることが分かる。しかし、学校全体の学力傾向や課題の共有については、リーダー層と学級担任等との間で認識の差がうかがわれた。目指す成果、目指す児童像に向かって、日々の授業、教育活動は行われている。現在の児童の課題は何か、目指す具体的な児童の姿、身に付けさせたい力は何かを全教職員で共有しなければ、それぞれの教職員がそれぞれのゴールを目指して指導することになりかねない。本研究では、全国学力・学習状況調査の解答分析から明らかになった児童の課題を共有する場として、「カリキュラム・マネジメント」に関する職員研修を設定した。聞き取り調査の結果から、職員研修後に教職員間で話し合う機会を定期的にもっていたことが分かる。課題共有することにより、話し合う機会が増えた。そして、他の取組や計画の見直し、他教科との関連を意識した授業実践につながったのではないだろうか。

また、「カリキュラムマネジメント・モデル」を活用して、学校全体の取組を可視化したことは、教職員間の取組の共有化に有効な手立ての一つになったのではないかと考える。若手の教職員にとっては、受けもつ学級にだけ目が向いてしまうのは仕方がない。しかし、組織の一員であるならば、組織がどのような目的で動いているのか、その目的に向かって自分は動いているのか、組織を意識することは大切であると思われる。「カリキュラムマネジメント・モデル」を活用して、学校全体を可視化したことは、組織の中の自分の立場を自覚するきっかけづくりになったのではないだろうか。

そして、聞き取り調査の結果から、管理職、研究主任等のリーダー層と学級担任等、それぞれの立場に応じたカリキュラム・マネジメントに対する意識をもつことが重要であると考え。リーダー層は、方向性を示し、「チーム一丸となって取り組もう」という雰囲気をつくり、教職員に寄り添い、学級担任の活動を見届け、アドバイスや支援を行いながら、ベクトル合わせに努める。学級担任は、日々の授業、指導等を協働的に実践し、評価、改善を行う。このように、俯瞰する立場と実践する立場、それぞれの立場・役割を自覚し、行動に移すことが教育活動の活性化につながると考える。臼井（2011）は、現職の教職員が『“正しい”カリキュラム・マネジメントの方法』というように、どの学校にも当てはまる唯一絶対の正解があると考える傾向がある」と述べている。A小学校では、研究主任は学級担任ではない。しかし、児童数が少なく、規模が小さい学校であれば、研究主任でありながら学級担任の場合もあり、教頭という管理職でありながら学級担任でもある場合がある。学校によって児童の課題、目指す児童像、目指す成果、教職員数、教職員の特徴や考え方は異なる。そうすると、当然、カリキュラム・マネジメントも各学校によって異なってくる。今の学校にどんなカリキュラム・マネジメントが必要なのか、その学校の教職員がいかに考え、いかに行動するのが重要になると考える。そのことが、創意工夫を生かした特色ある教育活動につながると思われる。

カリキュラム・マネジメントはカリキュラムを主たる手段として、学校の課題を解決し、教育目標を達成していく営みである。課題に対しての改善策を考えるときには、指導内容・指導方法だけにとどまらず、評価方法も含めて考えなければならない。そして、評価について考えるときには、付けたい力や目指す児童像、教育目標といったゴールイメージの共有化が必要になってくる。「課題の共有」「目標の共有」が重要であると考え。目標が明確で共有されていれば、現在の状態とゴールの状態を比較し、「何が課題なのか。その課題を解決するには、どんな活動・授業・カリキュラムが必要なのか。そのためには、どんなもの（人、物、予算、組織等）が必要なのか」と教職員一人一人が当事者意識をもって考えるのではないかと考える。

5 成果と課題

(1) 成果

課題の共有化を図り、「カリキュラムマネジメント・モデル」を活用することで、教職員一人一人が学校の取組全体を鳥瞰することができた。また、学校の強み、取組が明確になり、改善策を考えるときには、課題だけに目を向けるのではなく、既にある学校の強みや良さを生かすことについても考えるきっかけをつくることができた。学校の取組と課題とのつながり、学校の強みや良さと改善策とのつながり等を「カリキュラムマネジメント・モデル」を使って可視化することで、教職員の共有化、意識化につながった。

(2) 課題

カリキュラム・マネジメントの目的が学校の教育目標の具現化であることを考えれば、学校生活や授業の様子から教職員・児童の姿の変容を追う必要があるが、本研究では介入回数が少なかったため、「カリキュラム・マネジメント」に関する職員研修が単発的なものになってしまった。そのため、「カリキュラムマネジメント・モデル」の活用の効果についての検証が困難であった。「カリキュラムマネジメント・モデル」の活用については、教職員のカリキュラム・マネジメントについて

の理解、「カリキュラムマネジメント・モデル」の各要素、構造等についての理解が必要である。本研究で実施した職員研修は、全国学力・学習状況調査の結果を基に児童の実態を把握した。しかし、学校評価アンケートや体力テスト、直接児童に関わる学級担任から見える課題等、学校には様々な情報がある。それらを基に保護者の思いや教職員の考えも含めて児童の課題、実態を共有、把握し、学校教育目標とカリキュラムの関連性、目指す児童の具体的な姿について話し合う機会を設けなければ、カリキュラム・マネジメントの活性化、学校教育目標の具現化は難しいと思われる。田村(2014)は、「ひとたび教室に入れば教職員一人ひとりの裁量は大きく、だからこそ学校では、一人ひとりの教職員が学校としての目標やカリキュラムを十分に理解し納得し当事者意識をもつことが必要」と述べている。課題、目標、手立て、実践、評価の共有化を図ることが重要であると考えられる。

(3) 今後の取組

研究を通して、カリキュラム・マネジメントにおいては、カリキュラムの評価が重要であると考えられる。カリキュラムの内容を実践し、カリキュラムを活用しなければ評価はできない。そこで、今後の取組としては、年間指導計画を目にしやすい、手にとりやすい、そして書き込める形にしてマネジメントのツールとして「使う」ことを意識し、評価につなげていきたい。その際、「今、自分がしていることは子どものためになっているのか」「学校をよい方向へ進めていくことができているのか」を問いながら実践し、学校教育目標の具現化、子どものよりより成長のために組織に貢献していきたい。

【参考・引用文献】

- 文部科学省 (2017) : 小学校学習指導要領解説 総則編
- 文部科学省 (2017) : 平成 27 年度公立小・中学校における教育課程の編成・実施状況調査の結果について
- 国立教育政策研究所 (2016) : 平成 28 年度 全国学力・学習状況調査 報告書・調査結果資料
- 国立教育政策研究所 (2017) : 平成 29 年度 全国学力・学習状況調査 報告書・調査結果資料
- 高知県教育委員会 (2016) : 平成 28 年度全国学力・学習状況調査結果の概要
- 高知県教育委員会 (2017) : 平成 29 年度全国学力・学習状況調査結果の概要
- 高知県教育委員会西部教育事務所 (2016) : 平成 28 年度全国学力・学習状況調査集計結果
- 高知県教育委員会西部教育事務所 (2017) : 平成 29 年度全国学力・学習状況調査集計結果
- 天笠茂 (2011) : 学校管理職の経営課題 これからのリーダーシップとマネジメント 3 学力を創るカリキュラム経営、ぎょうせい、p 67、p 129、p 136
- 天笠茂 (2011) : 学校管理職の経営課題 これからのリーダーシップとマネジメント 5 学校をエンパワメントする評価、ぎょうせい
- 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 (2014) : カリキュラムマネジメントー学力向上のアクションプランナー、日本標準ブックレットNo.13、p 15、p 26、p 47
- 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、p 8、p 41
- 田村知子 (2016) : カリキュラムマネジメント ハンドブック、<https://www1.gifu-u.ac.jp/~totamura/file/study1/01%20cmmodel.pdf>
- 田村学 (2017) : カリキュラム・マネジメント入門、東洋館出版社
- 中留武昭 (1989) : 学校経営の改善戦略、第一法規出版
- 村川雅弘・野口徹・田村知子・西留安雄 (2013) : 「カリマネ」で学校はここまで変わる！続・学びを起こす授業改革、ぎょうせい、p 181