

各学校におけるカリキュラム・ マネジメントの実施にかかる ミドルリーダーの役割

国立大学法人奈良国立大学機構
奈良教育大学

教授 赤沢 早人



独立行政法人教職員支援機構

- 1 カリキュラム・マネジメントの「実施」
- 2 学校リーダー、リーダーシップ、ミドルリーダー
- 3 カリキュラム・マネジメントにおけるミドルリーダーのあり方

- 1 **カリキュラム・マネジメントの「実施」**
- 2 **学校リーダー、リーダーシップ、ミドルリーダー**
- 3 **カリキュラム・マネジメントにおけるミドルリーダーのあり方**

1 カリキュラム・マネジメントの「実施」

(1)カリキュラム・マネジメントとは？

小学校学習指導要領 第1章 総則 第1

4 各学校においては，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**（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。

中学校及び高等学校学習指導要領にも同様の記述

1 カリキュラム・マネジメントの「実施」

(2)カリキュラム・マネジメントは誰がする？

小学校学習指導要領 第1章 総則 第5

1 教育課程の改善と学校評価等

ア 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。
(後略)

中学校及び高等学校学習指導要領にも同様の記述

1 カリキュラム・マネジメントの「実施」

(3)カリキュラム・マネジメントは何をする？

小学校学習指導要領解説「総則」

第2章 教育課程の基準

1 教育課程の意義

教育課程の意義については様々な捉え方があるが、学校において編成する**教育課程**については、**学校教育の目的や目標を達成するために、教育の内容を児童の心身の発達に応じ、授業時数との関連において総合的に組織した各学校の教育計画**であると言うことができ、その際、学校の教育目標の設定、指導内容の組織及び授業時数の配当が教育課程の編成の基本的な要素になってくる。

中学校及び高等学校学習指導要領にも同様の記述

1 カリキュラム・マネジメントの「実施」

(3)カリキュラム・マネジメントは何をする？

教育課程の編成

- ・ 学校の教育目標の設定
- ・ 指導内容の組織
- ・ 授業時数の配当

👉 カリキュラム・マネジメントの考えに基づいて実施する？

1 カリキュラム・マネジメントの「実施」

(3)カリキュラム・マネジメントは何をする？

教育課程の「レベル」

- 学校の全体計画（グランドデザイン、年間行事予定、標準時間割 等）
- 学校独自の（教科等横断的な）教育プログラム（キャリア教育、食育 等）
- 各種学校行事（運動会・体育大会、文化祭等）
- 授業（教科、総合、道徳等）
- 学級・HR指導、生徒（生活）指導、進路指導、教育相談 等

👉 カリキュラム・マネジメントの考えに基づいて実施する？

1 カリキュラム・マネジメントの「実施」

(4)カリキュラム・マネジメントは誰が、何をする？

教育課程の「レベル」

- 学校の全体計画（グランドデザイン、年間行事予定、標準時間割 等）
- 学校独自の（教科等横断的な）教育プログラム（キャリア教育、食育 等）
- 各種学校行事（運動会・体育大会、文化祭等）
- 授業（教科、総合、道徳等）
- 学級・HR指導、生徒（生活）指導、進路指導、教育相談 等

教育課程の編成

- ・ 学校の教育目標の設定
- ・ 指導内容の組織
- ・ 授業時数の配当

カリキュラム・マネジメントの実施のステークホルダー

- ①学校管理職の立場から
- ②校務分掌の主任等の立場から
- ③教科／学級（HR）担当等の立場から
- （④児童・生徒の立場から）
- （⑤保護者・地域住民等の立場から）

- 1 カリキュラム・マネジメントの「実施」
- 2 学校リーダー、リーダーシップ、ミドルリーダー
- 3 カリキュラム・マネジメントにおけるミドルリーダーのあり方

2 リーダー、リーダーシップ、ミドルリーダー

(1)カリキュラム・マネジメントをリードする？

各学校の
教育課程

計画的・組織的

教育活動面

何をどこまでするか？

①学校管理職②主任等③担任等 の関与

教育経営面

誰がどうやってするか？

①学校管理職②主任等③担任等 の関与

2 リーダー、リーダーシップ、ミドルリーダー

(2)カリキュラム・マネジメントとリーダーシップ？

- ①戦略的リーダーシップ…マネジメントの力動的な過程（崩壊と秩序形成）を読む
- ②文化的リーダーシップ…人を衝き動かす動因＝適度なコンフリクト（葛藤）を調整する
- ③教育的リーダーシップ…職能発達過程を支えるリフレクションを促す
- ④応答的リーダーシップ…コミュニケーションを有効化する

出典）学校組織マネジメント研修カリキュラム等開発会議学校
「組織マネジメント研修～すべての教職員のために～（モデル・カリキュラム）」
0-1-12より一部改変

https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/kenshu/05031101/001.pdf

2 リーダー、リーダーシップ、ミドルリーダー

(3)カリキュラム・マネジメントにおけるミドルリーダーシップ？

教育活動面

「プレイヤー」として担当する授業等の実施に関する戦略的／文化的／教育的／応答的なふるまい

👉 研究授業に率先して取り組む、新たな取組に主体的に参画する、後輩教員等の見本になる など…

教育経営面

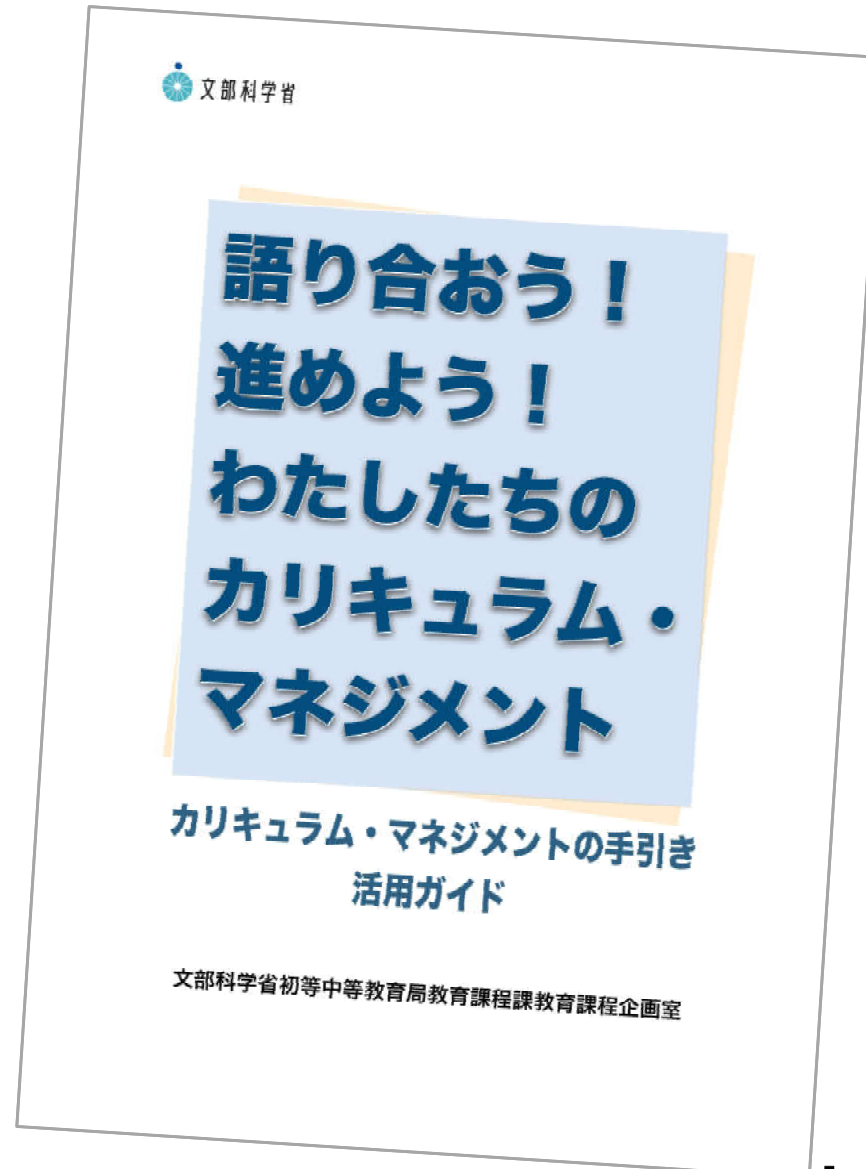
分掌等の役割（主任、担当など）の遂行に関する戦略的／文化的／教育的／応答的なふるまい

👉 担当する行事等の目標と学校教育目標との関連付けを明らかにする、分掌のメンバーとともに目指す生徒像を具体的な事例をもとに一緒に考える など…

- 1 カリキュラム・マネジメントの「実施」
- 2 学校リーダー、リーダーシップ、ミドルリーダー
- 3 カリキュラム・マネジメントにおけるミドルリーダーのあり方

3 カリキュラム・マネジメントにおけるミドルリーダーのあり方

(1) 「活用ガイド」より



3 カリキュラム・マネジメントにおけるミドルリーダーのあり方

(1)「活用ガイド」より

Question 6 カリキュラム・マネジメントを推進していく上で、校長、副校長、教頭などの管理職や教務主任、研究主任などの主任層（ミドルリーダー）の果たす役割は大切だと考えられます。管理職に加えてミドルリーダーにも活躍してもらいたいと思いますが、どのようにすればよいのでしょうか？

赤沢 早人

1. カリキュラム・マネジメントの推進とミドルリーダー

カリキュラム・マネジメントの営みが校内の全ての教職員の主体的な関与によって成り立つとは言え、実質的には管理職や主任層（ミドルリーダー）たちがその営みを特に推進していかなければならないのも事実です。多くの学校ではこれまで、カリキュラム・マネジメントに関わるそれぞれの取組を職階と分掌とによって分担してきました。学校の教育目標やグランドデザインの設定は学校長が担い、具体的な教育課程編成や管理は教務主任が担い、校内全体の授業改善は研究主任が担い、生徒指導は生徒指導部（担当）が、進路指導は進路指導部（担当）が、地域や保護者との連携協働は教頭が…という具合に、良いように言えば「分担」的に、悪いように言えば「分断」的に、学校運営を行ってきたわけです。カリキュラム・マネジメントはこうした取組のクラスター化（担当が個別に取組を進め、全体の見通しがもてなくなっている状況）を改善（解消）し、学校の教育課程を中心とした一貫した教育活動を行っていくことを目指すものです。

カリキュラム・マネジメントに関する具体的な取組がリーダーに偏っている事態は、業務負担の問題に限らず、他の教職員の主体的な参画意識を低く留めてしまうという点でも問題があります。とは言え、カリキュラム・マネジメントの営みに対する「意識改革」を画ったところで、多くの教職員にはピンとこないのではないのでしょうか。

2. カリキュラム・マネジメントに関わる取組への共通理解と協働

まずは、カリキュラム・マネジメントに関する取組として誰がどのようなことを行っているのかという現状の把握を校内全体で行う必要があります。とりわけ専門分化が進み、学校規模も大きくなりがちな高等学校では、隣の学級担任の先生が、別の教科の先生が、普段何をどのようにしているのかわかりませんし、知る必要もないという相互不干渉に陥りがちです。職員会議や校内研修の機会などを通じて、学校長も含め全ての教職員が、カリキュラム・マネジメントの営みに関わって（すなわち学校の教育目標の実現を目指して）、何を指し、何に取り組んでいるのか、あるいは、何に取り組むべきと考えているのかを出し合って、校内での共通理解を図る必要があるでしょう。

ただ、共通理解を図ったところで、「それはそれとして各自で進めていきましょう」では、特定のリーダー（特にミドルリーダー）に業務が偏る問題は解決しません。共通理解を図った上で、リーダーが抱えがちなカリキュラム・マネジメントに関わる取組を、いかに校内教職員で広く協働的に進めていくかを具体的に検討していくというフェーズに進めるとさらによいでしょう。

3. 具体的事例

手引きでは、京都府教育委員会の事例に、まさしくリーダーたちのカリキュラム・マネジメントに関する「生の声」が紹介されています。（編集後記的な自由記述として、カリキュラム・マネジメントに取り組んだ教職員の感想を掲載）。

また、山口県教育委員会の事例では、Q&A方式でこの問題の解決に係る具体的な取組が紹介されています（「Q12 カリ・マネって管理職がやるものって思っちょらん？」）。

また、宮崎県教育委員会の事例では、規模や文化の関係からとりわけクラスター化が進みやすい高等学校での改善事例が示されています。特に、「カリキュラム・マネジメントに関するQ&A」（59ページ）にまとめられた高等学校で直面しがちな実践的な課題に関わって、「Q6 教師の同僚性・協働性を高めて、組織力を向上させるには？」「Q7 カリキュラム・マネジメントを進めるための校内の授業研修の在り方は？」の2項目は、高等学校での取組のヒントを示していると言えるでしょう。

（赤沢 早人）



山口県教育委員会の手引き「実践編」



京都府教育委員会の手引き



宮崎県教育委員会の手引き

3 カリキュラム・マネジメントにおけるミドルリーダーのあり方

(2) 「調査研究」事業より ①山口県教育委員会

カリキュラム・
マネジメントの手引き
実践編

社会に開かれた教育課程の実現に向けて
～生きて働く学校・地域連携カリキュラムにするために～

やろうっちゃ
カリ・マネ!

令和5年3月山口県教育委員会

3 カリキュラム・マネジメントにおけるミドルリーダーのあり方

(2)「調査研究」事業より ①山口県教育委員会

Q12 カリ・マネって管理職がやるものって思っちゃらん？

カリキュラム・マネジメントができる教職員を育てる防府市立松崎小学校の取組

ミドルリーダーの先生方が、カリキュラム・マネジメントの大切さを深く理解していることが、カリキュラム・マネジメントの帰趨を決する大きなカギになります。管理職の理解の下、ミドルリーダーが役割を担い、カリキュラム・マネジメントに参画することで裾野が広がっていきます。

意図的な人材育成

意図的な人材育成

管理職の思い

授業や学校行事を中心となって進めている学年主任等に、カリキュラムをマネジメントする意識をもって、学校運営に参画してもらいたい。

○プロジェクト会議【ミドル・リーダーがプロジェクトを推進】話し合いの内容（一部）

- ・小中連携のために、チャレンジ目標に「時間」を追加しよう。
- ・「主体的」を、「めあてに向かって」のように子どもや保護者に伝わりやすい表現に変えよう。
- ・学校評価アンケートの文言と揃えよう。
- ・数値目標を子どもの実態や学校評価を基に見直そう。
- ・地域の方にも、わかりやすい表現に変えていこう。



【学年主任等によるカリキュラム・マネジメント会議】(5月初旬)

○会議の目的【学年主任がカリキュラムの推進役となる】
児童と教職員が意欲的に取り組むことのできる教育課程の編成と実行

○会議の内容

○会議の内容

- ・学年主任が集まり、年間指導計画、学校・地域連携カリキュラム等の取組を俯瞰し、評価や振り返りを行う。
- ・1年間の見通しをもち、学年の特色を配慮した改善等を考える。
- ・経験者から、留意点や保護者や地域との連携等について助言をし合う。
- ・会議での助言等をもとに、1年間のカリキュラムの見通しをもつ。



3 カリキュラム・マネジメントにおけるミドルリーダーのあり方

(2)「調査研究」事業より ①山口県教育委員会

Q8 子ども自身がカリキュラムをマネジメントできるように育てちよる？

子どもと一緒にカリキュラムをつくる防府市立華浦小学校の取組

子ども自身から付けたい力や思いを引き出し、「子ども用グランドデザイン」を作成しています。先生方は、様々な取組を進める際、必ずこの「子ども用グランドデザイン」に立ち返り、取組の意義を子どもたちと共有しています。そうすることで「今、自分はこの課題のためにがんばっているんだ」という目的意識が芽生え、主体的な活動が展開されています。

ここが
いいね！

【子ども用に作成したグランドデザイン】

【大人用グランドデザイン】



やってみよう！

子どもがカリキュラム・マネジメントを意識できるよう、「みんな、これについてどう思う？」等と問いかけ、子どもの声を「学校・地域連携カリキュラム」に反映させていきましょう。

最終的な目標

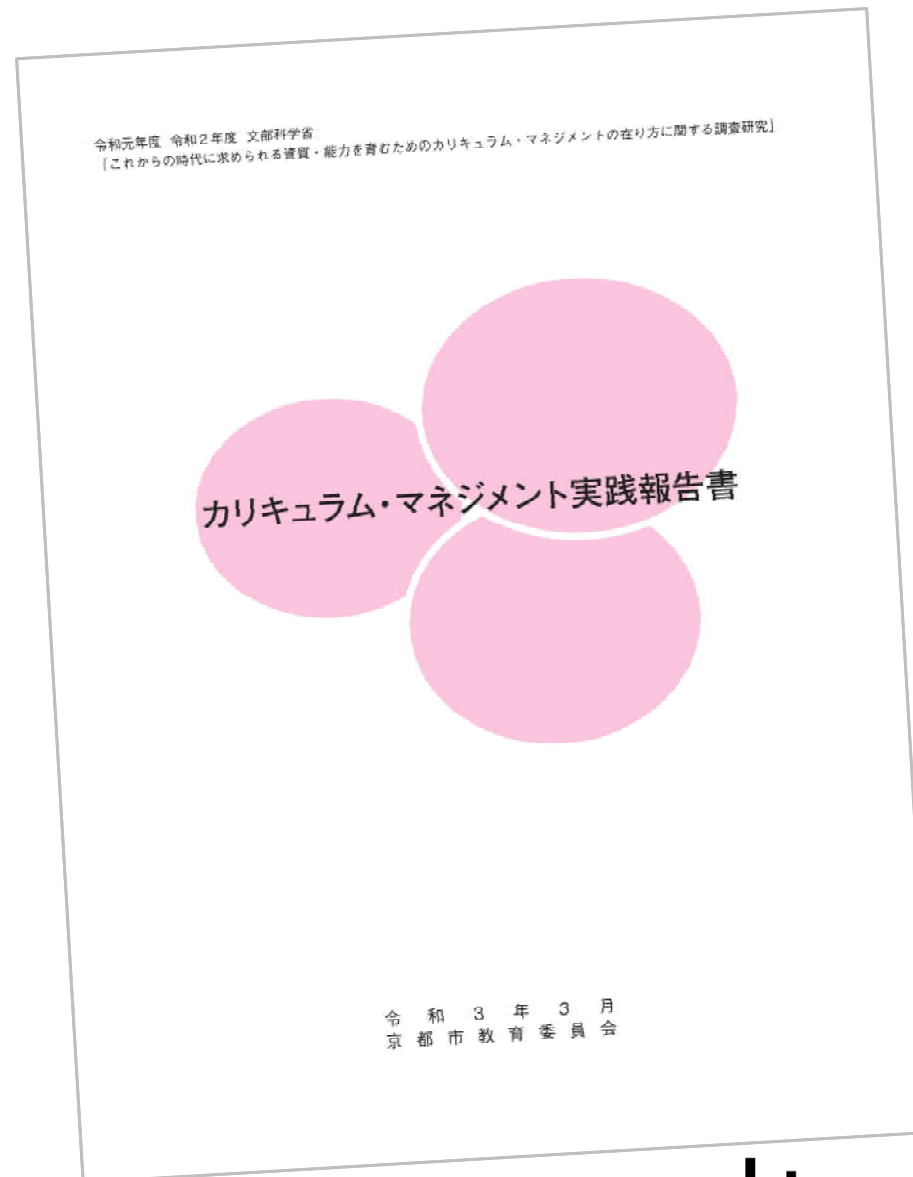
子どもとともにカリキュラムをマネジメントしていく



資質・能力を発揮する子どもの姿

3 カリキュラム・マネジメントにおけるミドルリーダーのあり方

(3)「調査研究」事業より ②京都市教育委員会



3 カリキュラム・マネジメントにおけるミドルリーダーのあり方

(3) 「調査研究」事業より ②京都市教育委員会

＜指定3校の取組内容＞

学校名	取組内容
葵小学校	主体的な学校運営を目指した全教職員が参画する「葵戦略会議」を設置し、資質・能力ベースで学校教育目標の創造や教職員の学校運営への参画意識を向上。「対話の時間」により児童の関係性を高め、「人間関係力」の育成を目指す。成果の見取りは、児童とともに「あおいG l i d」（評価指標・ルーブリック）を作成。
太秦中学校	教務部長・生徒指導部長・研究部長を中心に、各部長・各部の連携を明確した組織「カリマネ推進委員会等」を編成し、「改善」「改革」のダブルループで全教職員が一体となってカリキュラム・マネジメントを推進。シンプルな授業構成、問いの工夫、ゴールの明確さなどの授業改善が中心。
向島秀蓮小中学校	平成31年4月に義務教育学校として開校。厳しい学力実態・家庭実態であるが、義務教育9年間を通じた系統的な学力向上構想（グランドデザイン）のもと、「考える力」「発信する力」「コミュニケーション能力」の育成を目指す。スモールステップでマネジメントサイクルを回しつつ、デザインを統一した授業改善を促進。

京都市教育委員会「カリキュラム・マネジメント実践報告書」（令和元・2年度）より

(3)「調査研究」事業より ②京都市教育委員会



3 カリキュラム・マネジメントにおけるミドルリーダーのあり方

(3)「調査研究」事業より ②京都市教育委員会

京都市立太秦中学校

●「カリキュラム・マネジメント推進委員会」について
構成メンバーは、管理職・教務主任・生徒指導部長・総合的な学習の時間主任・研究主任に加え、学年で1人はいれるように調整した。
＜体系図＞

■すべての教職員が当事者意識を持つまでのプロセスやその取組等について

- ・全教職員で議論を重ね学校教育目標を創り上げ、目指す生徒像、教職員像を明確にした。
- ・教科主任会や教科会を定期的に行い、目指す資質・能力を育成するための授業改善について、話し合う機会を多く設けた。
- ・学校教育目標や目指す生徒像を廊下や階段に掲示し、目標の「見える化」を図った。

京都市立太秦中学校

■キーパーソンが果たしたそれぞれの役割や動き

＜校 長＞
カリキュラム・マネジメントを推進していくうえで、新しく「カリキュラム・マネジメント推進委員会」を立ち上げ運営委員会と平行して機能させていく学校体制を構築した。また、教職員全員で作り上げた学校教育目標を、新しく転任してきた教職員にも周知させるべく校内掲示や職員会議等で話題にし、全員で取り組んでいくことを確認した。さらに、学校教育目標に掲げた「つながり」を意識するために、生徒へ直接話す機会に必ずそのことを交えて話したり、教職員へも生徒への働きかけを積極的に行うことを要請し、学校全体で学校教育目標が意識できるように務めた。

＜教 頭＞
学校長の推進しようとする方向性を教職員に周知し、全校が同じ方向に向かって一体感のある取組になるように先導し、また潤滑油的な役割を担った。教職員の動向を常に観察し、評価と指導を使い分けることで、PDCAサイクルを大切に現状を改善していく意欲が向上するように、教職員に働きかけていった。そこで、学校長の意向を教職員に伝えていくには、教頭への信頼が必要であり、標を正した振る舞い、子どもを軸にした説得力のある評価と指導を大切に。また教務主任と協力して、カリキュラム・マネジメントに不可欠な小学校との連携に力を注いだ。校内の環境整備の面では、管理用務員や生徒会美化安全委員会と連携して、樹木の適正な管理や草花のプランター整備など、落ち着いた学校環境作りに努めた。

＜教務主任＞
生徒指導部と研究部の「改善」と「改革」ループが円滑にまわるように、補佐する。⇒中間反省や年度末反省の主張、校務委員会の設定と運営助言など。

＜研究主任＞
生徒指導部の生徒指導方針と「身に付けさせたい資質・能力」を擦り合わせ、授業改善や教科主任会・教科会、教職員研修の運営を行う。⇒授業改善の方針と計画、総合的な学習の時間の方針と計画、教職員研修の計画・運営など。

＜生徒指導部長＞
学習指導研究部と連携し、教育活動全体が「つながり」を持つようにする。研究部が中心として出す「身に付けさせたい資質・能力」を生徒指導方針と擦り合わせ、生徒会活動や行事などに反映させる。

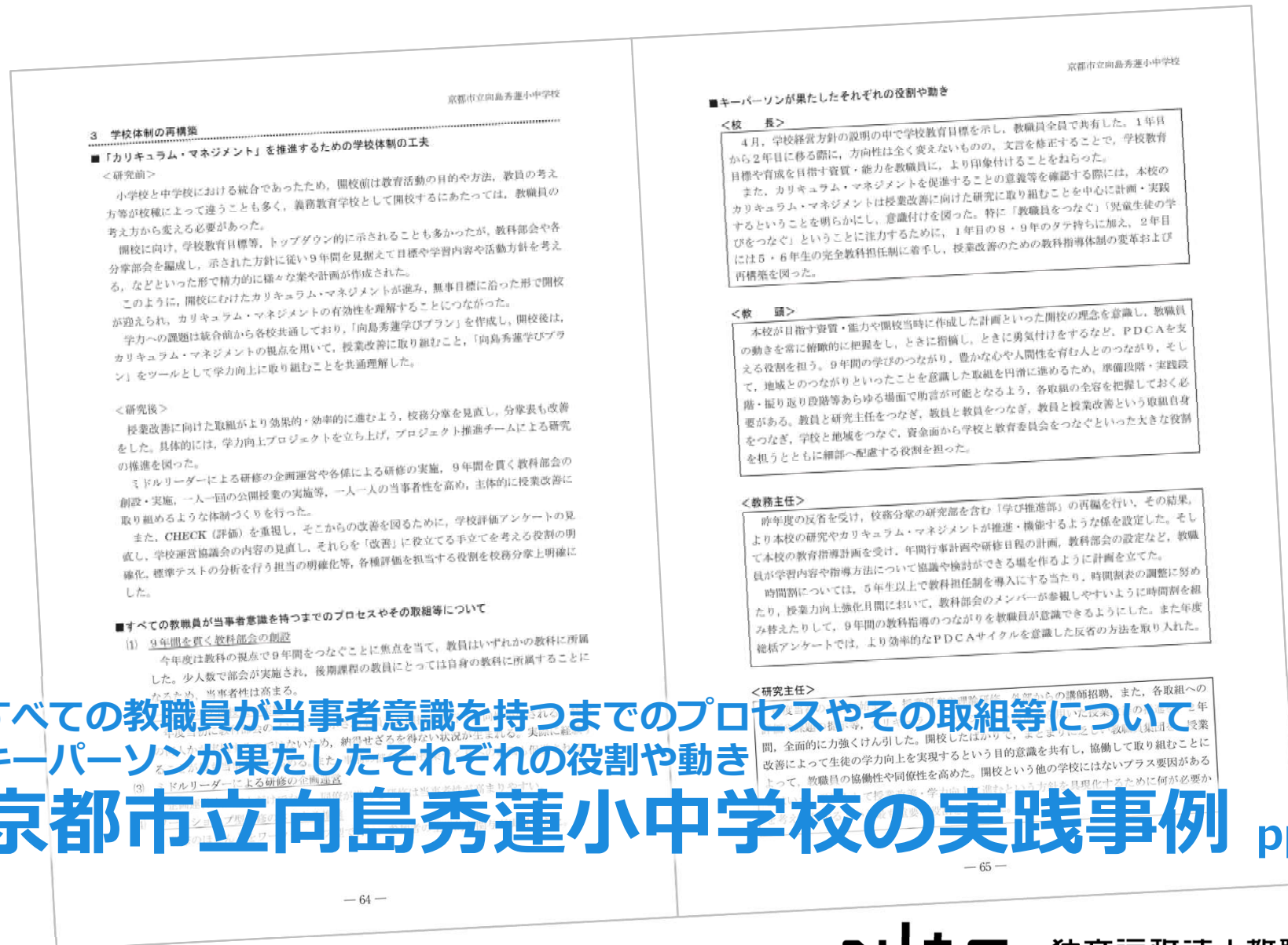
＜総合的な学習の時間主任＞
「教科等横断的な視点」の中核として総合的な学習の時間の充実を図る。関連単元配列を、教科等横断的な内容がどのように他教科や行事などに結びつくかを考え、年度実践する。

すべての教職員が当事者意識を持つまでのプロセスやその取組等について
キーパーソンが果たしたそれぞれの役割や動き
京都市立太秦中学校の実践事例 pp.38-39

3 カリキュラム・マネジメントにおけるミドルリーダーのあり方

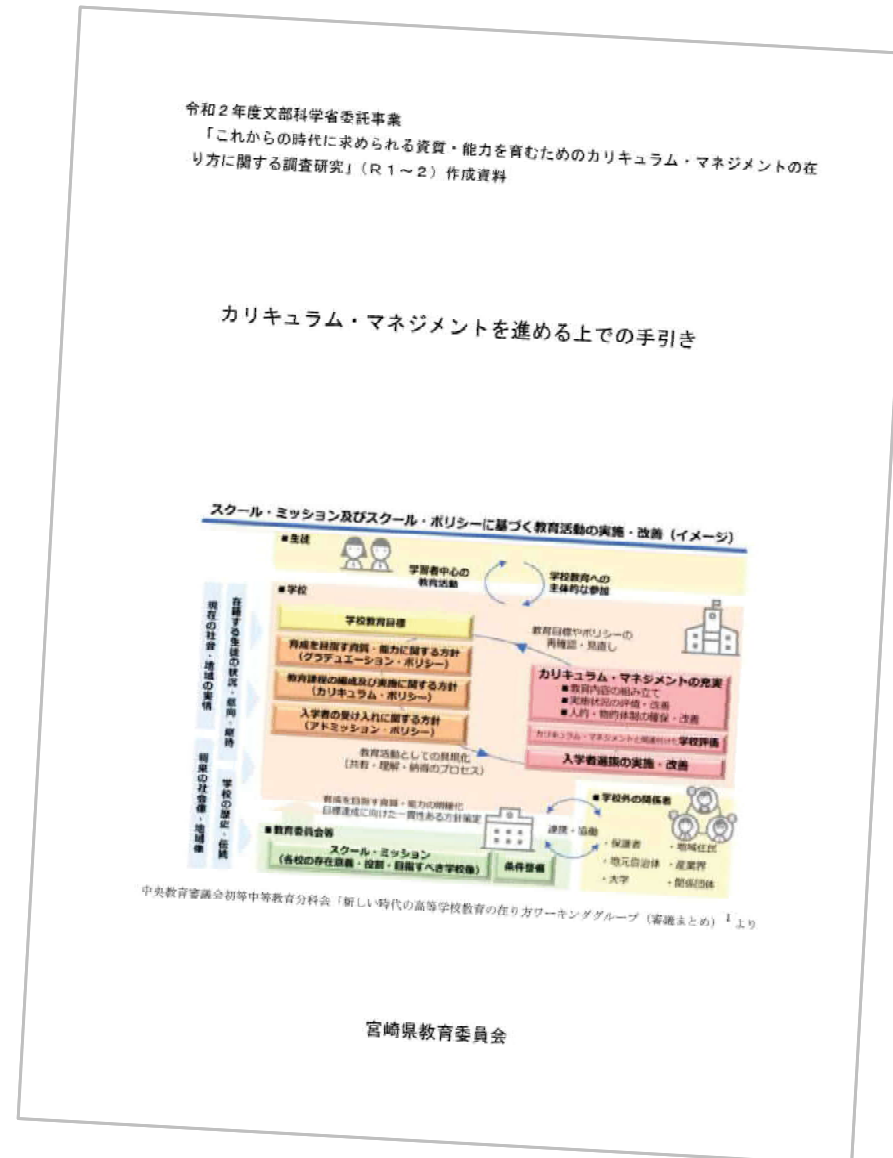
(3)「調査研究」事業より ②京都市教育委員会

すべての教職員が当事者意識を持つまでのプロセスやその取組等について キーパーソンが果たしたそれぞれの役割や動き 京都市立向島秀蓮小中学校の実践事例 pp.64-65



3 カリキュラム・マネジメントにおけるミドルリーダーのあり方

(4) 「調査研究」事業より ③宮崎県教育委員会



3 カリキュラム・マネジメントにおけるミドルリーダーのあり方

(4) 「調査研究」事業より ③宮崎県教育委員会

- Q 1 カリキュラム・マネジメント実践校の研究テーマの関連性は？
- Q 2 教科横断的な視点に立った教育課程の編成を進めるには？
- Q 3 各学校の教育目標と各教科で育成する資質・能力をを関連づけるには？
- Q 4 各教科等と「総合的な探究の時間」で育成する資質・能力を関連づけるには？
- Q 5 カリキュラム・マネジメントのPDCAを機能させるには？
- Q 6 教員の同僚性・協働性を高めて、組織力を向上させるには？
- Q 7 カリキュラム・マネジメントを進めるための校内の授業研修の在り方は？
- Q 8 今後、各校のカリキュラム・マネジメントをどのように進めていけばよいか？

3 カリキュラム・マネジメントにおけるミドルリーダーのあり方

(4)「調査研究」事業より ③宮崎県教育委員会

Q6: 教員の同僚性・協働性を高めて、組織力を向上させるには？

各学校のカリキュラム・マネジメント担当者は、校内において、学校の中心的課題について担担り役を担われている方が多い。研修会で研究協議をする中で「カリキュラム・マネジメントは管理職の仕事だと考える職員が多い」「教員のやっていることがバラバラで、なかなかチームとして動けない」「先生方はみんな仕事に追われて忙しいので、職員室が和気あいあいとした雰囲気にならない」などは、継続して課題となった。

【課題】 教育目標を設定し、その実現のために取り組もうとしても、各教員がバラバラに動いていることが多い。教員の同僚性・協働性を高めて、組織力を向上させるにはどうすればよいのか？

盛永先生の『子どもたちを“座標軸”にした学校づくり』（日本標準社 2017年3月）において、下記の説明がある。

私は組織力を向上させるため、方向性・共通目的の一致、風通しのよい職場の雰囲気や人間関係（どんな小さな成果・変化も共有できるコミュニケーション）、同僚性・協働性を発揮できる職場づくりという視点を大切にしてきました。認め合う賞賛の文化、切磋琢磨と省察を促す教職員文化は、教育活動の質を高め、学校づくりを進めるうえで大きな意味をもちます。また、非常勤の教職員をはじめ、どの職種の方々も生き生きと働きやすい職場づくりを意識してきました。（研修部 引用者）

そして、下記の講演資料において、チームを活性化させる自己決定理論が紹介された。

「有能性 × 自律性 × 関係性」

メンバーの「有能性、自律性、関係性」という三つの欲求が満たされると、より自律的な動機づけをもち、行動が自発的になる！

*「有能性」とは自分が仕事で成果を上げている、または上げられそうだと感じること。

「自律性」は組織において意思決定の場面に参加できる機会が与えられ、主体的に参加していると感じること。

「関係性」は他者との関係や集団になじむ、仲間やリーダーと友好的にやり取りすること。

Deegan (S.D.T: self-determination theory) は「自己決定理論」として、基本的な心理欲求として「私たちの学校」という風土が高まれば一人ひとりの力は足し算ではなく掛け算で伸びる、と説く。感動と充実感、達成感、やりがい、喜び、みんなが頑張る（リガのことわざ） If you want to go fast, go alone. If you want to go far, go together.

なお、この教員のモチベーションを高め、学校の組織力を高める視点は、第1章で示した「カリキュラムマネジメント・チェックリスト」の「エ 組織文化」に共通する部分が多い。

要素	カリキュラム・マネジメントの基本的な実践内容
エ 組織文化	新しい実践への挑戦が奨励され、挑戦の結果失敗しても個人が責められない安心感がある。
	大方の教職員は、学校が力を入れている実践（特色）を具体的に説明できる。
	大方の教職員は、自己の知識や技術、実践内容を相互に提供し合う姿勢がある。
	大方の教職員は、学級や学年を越えて、生徒の成長を伝え合い、喜びを共有している。

ただ、現在、学校では、「働き方改革」が進められる中、会議や研修等の時間が削減され、教員同士のコミュニケーションの場が少なくなっている。また、カリキュラム・マネジメント研修会で講演された香山真一先生は、質疑応答の中で、職員会議の運営上の工夫を、次のような説明をされた。

職員会議において、連絡で済むような内容は、極力ペーパーにまとめたものを、各自で読んでもらうようにし、一方、本校の教育課題に関わるような協議事項は、グループ協議を取り入れ、時間をかけて教員同士で話し合いをして、アイデアや意見を出してもらうようにしています。そのような工夫をすることで、教員一人一人に当事者意識が生まれ、「私たちの学校」という風土が高まります。

以上のことを踏まえると、まず、学校の業務内容を俯瞰して、量を削減するものと質の向上を図るものの取捨選択をし、例えば、事務的な連絡などは、ICTの活用（ペーパーレス化）等による効率化を図る一方で、学校教育の根幹を担う学習指導や生徒指導などは、チームとして共通理解を図りながら取り組めるように時間の確保を図るなど、業務にメリハリをつけることが求められる。

教員の同僚性・協働性を高めて、組織力を向上させるには、まずは、業務内容の精選と重なる部分の整理、各学校の重要な教育課題については、じっくり教員同士が話し合う場を確保し、互いの考えを認め合い、切磋琢磨しながら、各学校のミッションについて考え、一人一人の当事者意識を高めていくことが重要である。

カリキュラム・マネジメントに関するQ&A
Q6 教員の同僚性・協働性を高めて、組織力を向上させるには？ pp.68-69

3 カリキュラム・マネジメントにおけるミドルリーダーのあり方

(4)「調査研究」事業より ③宮崎県教育委員会

Q7 カリキュラム・マネジメントを進めるための校内の授業研修の在り方は？

カリキュラム・マネジメント研修会の研究協議では、校内の授業研修のあり方も話題になる。教員の負担を極力減らすために、「授業参観週間（あるいは月間）」を設け、自由にお互いの授業を参観し合っている」「研究授業を実施しているが、研究協議まで時間が取れないため、アンケート用紙にコメントを記入している」などの工夫をしているが、「表面的なやりとりで終わっている」という意見が多い。また「研究授業と研究協議をセットで実施しているものの、研究協議では、場当たり的な発言が多く、話し合いが深まらない」という意見もある。さらに、「資質・能力を育成する上で、『主体的・対話的で深い学び』と『カリキュラム・マネジメント』は両輪だと言われるが、その実現のために、どのような授業研修を企画すればよいのか」などの質問もあった。

【課題】 カリキュラム・マネジメントを進めるための校内の授業研修の在り方は、どのようなものか？

「資質・能力育成研究会」の「授業研究」部門パイロット教員が、「主体的・対話的で深い学び」の授業実践に取り組んでいるが、授業づくり・授業評価の視点として、①コンピテンシー（資質・能力）ベースの授業、②本時主義からの脱却、③新3観点による学習評価を意識して公開授業・研究協議を実施している。授業づくり・授業評価の視点を確認することで、単元レベルの目標・指導・評価の一貫性を問い、目標実現の到達度について、焦点化して話し合うことができた。また、研究協議では、思考ツール「Yチャート」を活用することで、協議内容が可視化でき、議論を活性化することができた。詳細は、第3章・第2節の「『主体的・対話的で深い学び』とカリキュラム・マネジメント」を参照。

また、高嶺高等学校の授業研究・授業研修では、「対象クラス担当の授業者でチームを作り、クラス生徒理解のための観察、研究テーマ設定、そして実践を通して、学びの質を上げる」取り組みを実施している。下記は、その取り組みの一部で、詳細は「資料 1. 育てたい生徒像を踏まえた校内授業研修」を参照。

生徒実態 話し合う雰囲気やお互いに教えあえる雰囲気はあるが、全体で発表・発言をすることに対して抵抗がある生徒が多い。

テーマ 【生徒間の学びあいを通して、主体的に学ぶことができる生徒の育成】

具体的手法として「Yチャート」を活用し、Yチャートの各項目について話し合う。

国語 古典分野における主体的な読解のための指導

数学 自己学習問題による読解の育成

理科 このことについて、Yチャートを用いて話し合う。

結果と課題 一人一人が主体的に発言するようになった。コロナ禍における授業内での対策等を考えていく必要がある。

石井英真氏は、『授業づくりの深め方』（ミネルヴァ書房 2020年6月）²⁰において、「授業改善が学校改革へとつなぐ」視点として、下記の説明をする。

学校をめぐる問題が複雑化し、教師や学校への信頼がゆらいでいる中、教師個々人の力を伸ばすという視点だけでなく、学校の組織力を高めるという視点から、学習する組織の中心（教師たちが力量を高めあい、知を共有・蓄積し、連帯を生み出す場）としての授業研究の意味にも注目が集まっています。教師個々人力量形成や授業改善の営みと、教師集団の組織力の構築や学校改善の営みとを結びつけて考えていく視点が求められています。

そして、「日常的な事後検討会のあり方を見直す視点」として、下記の説明²¹をする。

- 検討会（プロセス）自体の有意義感（学んだ感、つながり感、参加できた感）
 - ・立場の上下や専門性の有無にとらわれない民主的な関係性が構築されているか？
 - ・参加者全員が自由に発言し、参加意識や議論に貢献できている感覚が持てているか？
 - ・議論に活気があり、出された意見やつながり、新しい意見や発見が生まれるような、創発的なコミュニケーションが成立しているか？
 - ・参加者が、明日の授業改善へのヒントを得られるものになっているか？
 - ・子どもや教室の断片的な事実の交流を超えて、教授・学習過程の構造的な理解につながっているか？
 - ・ダブル・ループの省察（枠組みの再構成によるアンラーン）、暗黙知の形式化につながっているか？
- 教師の一人ひとりの成長や学校改善（成果）につなげる工夫
 - ・校内研修を繰り返す中で
 - ・教師個々人の学びが深まり、成長が促されているか？
 - ・教師集団の共同的な知識（知恵や理論）の構築・共有がなされているか？
 - ・同僚性や研究する協働文化の創出につながっているか？

今後、校内研修（授業研修）は、各学校の教育目標の実現を図る上で、その実施状況をPDCAサイクルによって評価・改善していく機能が求められる。なお、その際、教員の同僚性・組織力を向上させる場としても位置づけ、教員同士がじっくり話し合う中で、授業改善について考え、教員一人一人の当事者意識を高めていけるようにすることが必要である。

カリキュラム・マネジメントを進めるための校内の授業研修の在り方は、単元レベルの目標・指導・評価の一貫性を問い、目標実現の到達度について、焦点化して話し合うことができた。また、研究協議では、思考ツール「Yチャート」を活用することで、協議内容が可視化でき、議論を活性化することができた。詳細は、第3章・第2節の「『主体的・対話的で深い学び』とカリキュラム・マネジメント」を参照。

カリキュラム・マネジメントに関するQ&A
Q7 カリキュラム・マネジメントを進めるための校内の授業研修の在り方は？ pp.70-71

3 カリキュラム・マネジメントにおけるミドルリーダーのあり方



文部科学省ホームページ
『カリキュラム・マネジメントの
手引き活用ガイド』
(令和6年2月)



文部科学省ホームページ
「これからの時代に求められる資質・能
力を育むためのカリキュラム・マネジメ
ントの在り方に関する調査研究」
(令和元～4年度)

- 1 カリキュラム・マネジメントの「実施」
- 2 学校リーダー、リーダーシップ、ミドルリーダー
- 3 カリキュラム・マネジメントにおけるミドルリーダーのあり方