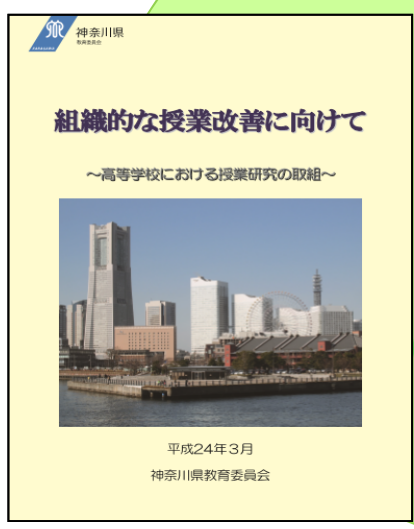


カリキュラム・マネジメントで 改善・充実の好循環へ

チーム学校が、パワーになる！

カリキュラム・マネジメントに関連する
これまでの神奈川県の取組



組織的な授業改善に向けて
～高等学校における授業研究の取組～
平成24年3月
神奈川県教育委員会



かながわ教育ビジョン
心ふれあう しなやかな 人づくり
平成19年8月策定
平成27年10月一部改定

カリキュラム・マネジメントとは

カリキュラム・マネジメントとは、各学校の教育目標を達成するため、教育課程を実施し、評価して、改善していくことです。

教育目標の設定にあたって

各学校において教育目標を設定するにあたっては、教育基本法などの法律に定められている教育の目的や目標、「かながわ教育ビジョン」等を踏まえたうえで、**地域や学校の実態**に即したものとする必要があります。

教育課程とは

教育課程とは、学校教育の目的や目標を達成するために、子どもの心身の発達に応じ、教育の内容を授業時数との関連において総合的に組織した学校の教育計画です。

教科・科目のみならず、総合的な学習の時間、学校行事等、**すべての教育活動**が含まれます。

「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について（答申）」（平成28年12月21日中央教育審議会）より抜粋

これからの時代に求められる資質・能力を育むために

- 各教科等の学習とともに、**教科等横断的な視点に立った学習**が重要であり、各教科等における学習の充実はもとより、教科等間のつながりを捉えた学習を進める必要がある。
- 教科等の内容について、「カリキュラム・マネジメント」を通じて相互の関連付けや横断を図り、必要な教育内容を組織的に配列し、各教科等の内容と教育課程全体とを往還させるとともに、**人材や予算、時間、情報、教育内容**といった必要な資源を再配分することが求められる。
- 特に高等学校においては、教科・科目選択の幅の広さを生かしながら、**生徒に育成する資質・能力**を明らかにし、具体的な教育課程を編成していくことが求められる。

カリキュラム・マネジメントの3つのポイント

- ① 各教科等の教育内容を相互の関係で捉え、(※1) **学校教育目標**を踏まえた教科等横断的な視点で、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くこと。
- ② 教育内容の質の向上に向けて、子供たちの姿や地域の現状等に関する調査や各種データ等に基づき、教育課程を編成し、実施し、評価して改善を図る一連の (※2) **PDCAサイクル**を確立すること。
- ③ 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も含めて活用しながら効果的に組み合わせること。

(※1) ここに示された「学校教育目標」は、単年度の学校の目標を指しています。本県の学校評価システムにおいては、各県立学校は4年間の学校教育計画の中で中期的な視点に立って、育みたい生徒像を具現化するための目標や方針として「学校教育目標」を設定し、さらに、4年間を見通した目標を5つの視点で設定しています。また、各学校は当該年度に重点的に取り組む目標を「1年間の目標」として設定しています。

(※2) 本県においては、学校の現状と課題の把握を意味する“Research”を加えた「**R-PDCAサイクル**」の確立を推進しています。

カリキュラム・マネジメントのイメージ

何ができるようになるか

・身に付けさせるべき資質・能力の育成に向けた教育活動の充実
 学びを人生や社会に生かそうとする「学びに向かう力・人間性」の涵養
 生きて働く「知識・技能」の習得 未知の状況にも対応できる「思考力・判断力・表現力等」の育成

子どもの発達をどのように支援するか

・生徒の発達の支援
 ・特別な配慮を必要とする生徒への指導

何が身に付いたか

・学習評価を通じた学習指導の改善
 「知識・技能」「思考・判断・表現」
 「主体的に学習に取り組む態度」

何を学ぶか

・育成すべき資質・能力を踏まえた教育課程の編成

どのように学ぶか

・主体的・対話的で深い学びの視点からの学習課程の改善

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
 学校の指導体制の充実 家庭や地域と連携・協働した教育活動の実践

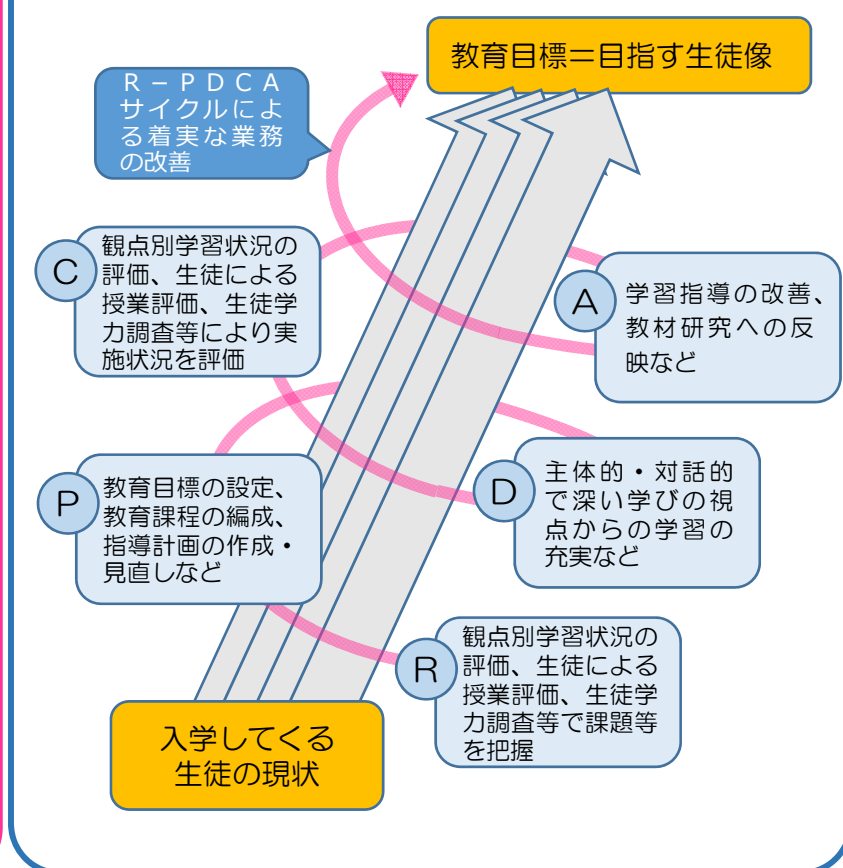
「社会に開かれた教育課程」

各学校が、社会との関わりを考え、社会とのつながりを意識した教育課程を編成し、社会と共有・連携しながら実施していくことです。

平成28年12月の中央教育審議会答申では、次の3つの側面が示されています。

- ① 社会や世界の状況を幅広く視野に入れ、**よりよい学校教育を通じてよりよい社会を創る**という目標を持ち、**教育課程を介してその目標を社会と共有**していくこと。
- ② これからの社会を創り出していく子供たちが、社会や世界に向き合い関わり合い、自分の人生を切り拓いていくために**求められる資質・能力とは何かを、教育課程において明確化し育て**いくこと。
- ③ 教育課程の実施に当たって、地域の人的・物的資源を活用したり、放課後や土曜日等を活用した社会教育との連携を図ったりし、**学校教育を学校内に閉じずに、その目指すところを社会と共有・連携しながら実現**させること。

学校の教育目標達成のイメージ（授業改善）



カリキュラム・マネジメントの3つのポイント

1 各教科等の教育内容を相互の関係で捉え、学校教育目標を踏まえた**教科等横断的な視点**で、その目標の達成に必要な**教育の内容を組織的に配列**していくこと。

例

学校の教育目標の達成に向け、「問題発見・解決能力」の育成に、教科等横断的に取り組む場合の例

学校の教育目標

「より良い社会の実現に主体的に取り組むための問題発見・解決能力の育成」

国語	言葉を通じて伝え合う力、構成・表現形式を評価する力 出典を明示して文章や図表などを引用し、説明や意見を書く活動	問題発見・解決能力の育成
地理歴史	概念等を活用して多面的・多角的に考察したり、課題を把握し、その解決に向けて構想したりする力 社会に見られる複雑な課題を把握して、身に付けた判断基準を根拠に解決に向けて構想する活動	
公民	合意形成や社会参画を視野に入れながら構想したことを論拠を基に議論する力 複数の資料を活用して課題を把握し、その解決策を導くための工夫について話し合う活動	
数学	既習の内容を基にして問題を解決し、思考の過程を振り返ってその本質や他の事象との関係を認識し、統合的・発展的に考察する力 集めたデータを統計的な処理で分析し、その特徴を既習内容と照らし合わせて考察する活動	
理科	観察・実験し、得られた結果を分析して解釈するなど、科学的に探究する力と科学的な根拠を基に考えを表現する力 観察・実験によって得られた結果を、分析・解釈して発表し、互いに評価し合う活動	
外国語	知識や得た情報を活用して、自分の意見や考えを外国語で形成・整理・再構築する力 課題について英語で書かれた資料を検索・収集し、概要や意見をまとめ、英語で意見交換する活動	
情報	問題の発見・解決に向けて、必要な情報の収集・判断・表現・処理・創造に情報技術を活用する力 あるテーマに関して集めた資料やデータを、情報技術を活用して整理・分析する活動	
総合的な学習の時間	探究することを通して身に付ける、課題を見だし解決する力 地域の課題を探究し、その解決策を発信する活動	

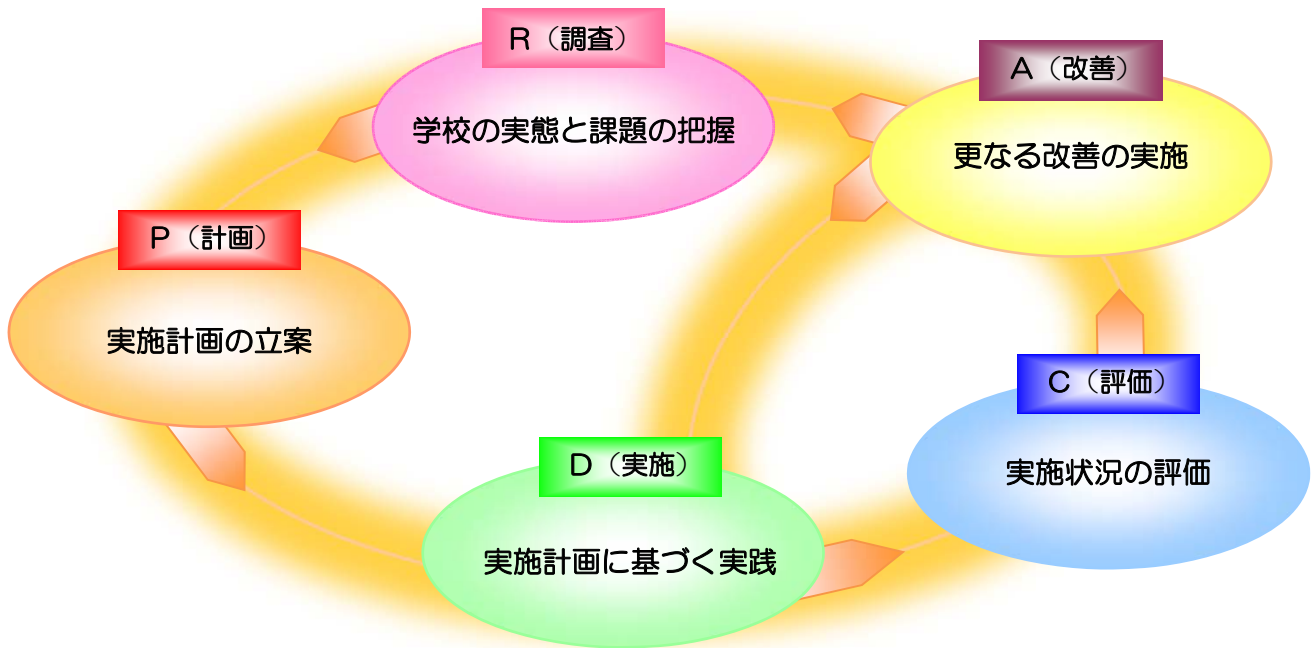
各学校においては、生徒の発達段階を考慮し、言語能力、情報活用能力、問題発見・解決能力等の**(※) 学習の基盤となる資質・能力を育成していく**ことができるよう、教科等横断的な視点から教育課程の編成を図ることが重要です。なお、各教科及び総合的な学習の時間で育成した資質・能力を相互に関連付け、他の教科で育成した資質・能力が別の教科等の学習にいかされるようにすることが大切です。

(※) 学習の基盤となる資質・能力と学習活動の関係については、平成28年12月の中央教育審議会答申の中で、次のような例が挙げられています。

- 言語活動を通じて育成される **【言語能力（読解力や語彙力等を含む）】**
- 言語活動やICTを活用した学習活動等を通じて育成される **【情報活用能力】**
- 問題解決的な学習を通じて育成される **【問題発見・解決能力】**
- 体験活動を通じて育成される **【体験から学び実践する力】**
- 「対話的な学び」を通じて育成される **【多様な他者と協働する力】**
- 見直し振り返る学習を通じて育成される **【学習を見直し振り返る力】** など

2

教育内容の質の向上に向けて、子供たちの姿や地域の現状等に関する調査や各種データ等に基づき、**教育課程を編成し、実施し、評価**して改善を図る一連の**R-PDCAサイクル**を確立すること。



< 授業改善についてのR-PDCAサイクルの例 >

Research (調査) : 「生徒学力調査」、「観点別学習状況の評価」、「生徒による授業評価」などを活用し、学校の実態と課題を把握します。

Plan (計画) : 課題解決に向けて、具体的にどのような授業改善を行うか検討し、実施計画を立てます。

Do (実践) : 実施計画に基づいた授業を実践します。

Check (評価) : 「観点別学習状況の評価」、「生徒による授業評価」などを活用して、授業改善の評価を行います。

Action (改善) : 評価の結果を分析して整理し、次の授業実践 (D) につなげます。また、次年度の授業改善に向けて、更なる課題の把握 (R) へと発展させます。

3

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**も含めて活用しながら効果的に組み合わせること。

内部の資源の活用の例としては、学校として授業の内容を保障することにつながるように、各教員が授業で用いた教材やワークシート等を教科として整理し、教員間で共有することが挙げられます。

また、地域等の外部の資源の活用としては、地域と連携した体験的学習活動や、インターンシップの実施などがあります。

学校内外の様々な人的・物的資源を効果的に活用していきましょう。

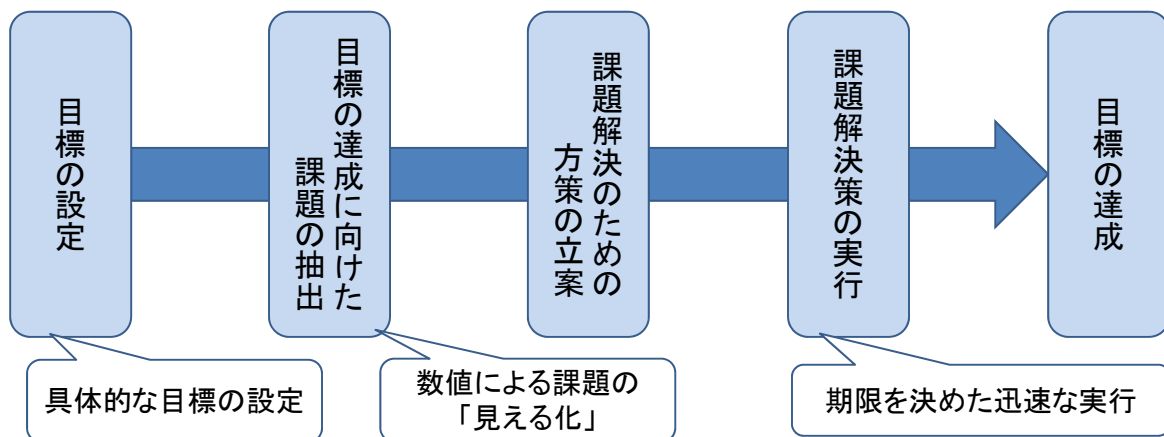
神奈川県では、平成31年度までに、すべての県立高校を**コミュニティ・スクール**に指定します。学校と地域が互いに連携し、教育に対する課題や目的を共有しながら、多様な教育活動を展開しましょう。



カリキュラム・マネジメントを進める中で

- カリキュラム・マネジメントを通して学校の課題の改善を図るには、学校の教育課程に関する現状を把握することが大切です。
- 「観点別学習状況の評価」や「生徒による授業評価」の結果を分析し、学校として、生徒に身に付けさせたい力の育成状況を的確に把握しましょう。
- そこから複数の課題を見出し、重要度や優先順位による絞り込みを行い、改善に取り組みましょう。

課題解決策を検討し実行する



- 学校の教育目標の達成に向けて「カリキュラム・マネジメント」を推進するためには、取り組むべき目標が明確で具体的であることが大切です。
- 様々な分析手法などを活用することで、目標の達成に向けた課題の抽出・明確化が可能になり、より良い解決方策の立案・実行につながります。
- ここでは、課題の抽出に役立つ手法や、課題解決を推進するためのファシリテーションについて紹介します。

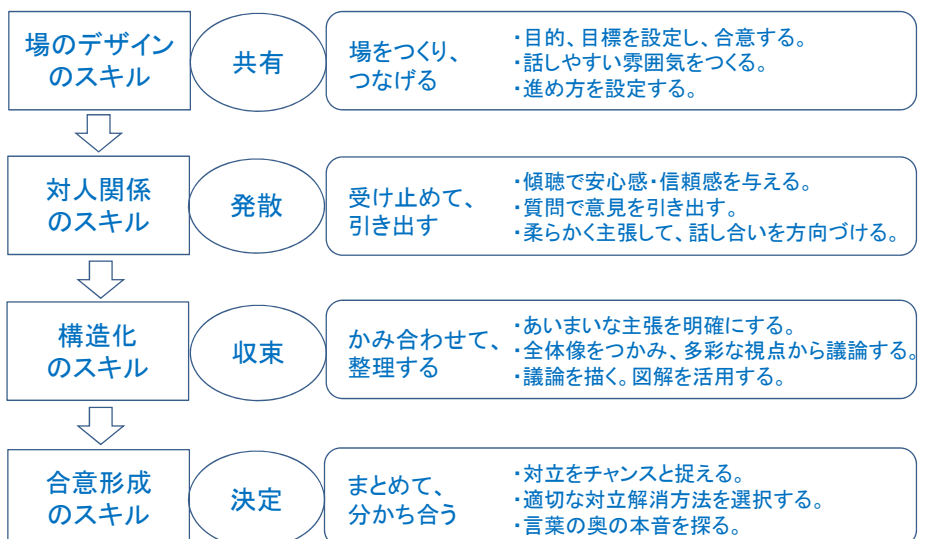
ファシリテーション (facilitation) とは

「促進する」「容易にする」「円滑にする」「スムーズに運ばせる」という意味で、人々の活動が容易にできるように支援し、うまくことが運ぶようにかじ取りすることです。具体的には、集団による問題解決、アイデア創造、合意形成、教育・学習、変革、自己表現・成長など、あらゆる知識創造活動を支援し促進していく働きを意味しています。

ファシリテーター (facilitator) とは

ファシリテーションを担う人であり、日本語では「協働促進者」または「共創支援者」と呼ばれるいわゆる裏方のリーダーです。会議では、メンバーの参加を促進し、プロセスのかじ取りをするなど、中立的な立場でチームのプロセスを管理し、チームワークを引き出し、そのチームの成果が最大となるように支援する役割を担います。

ファシリテーションの4つのスキル

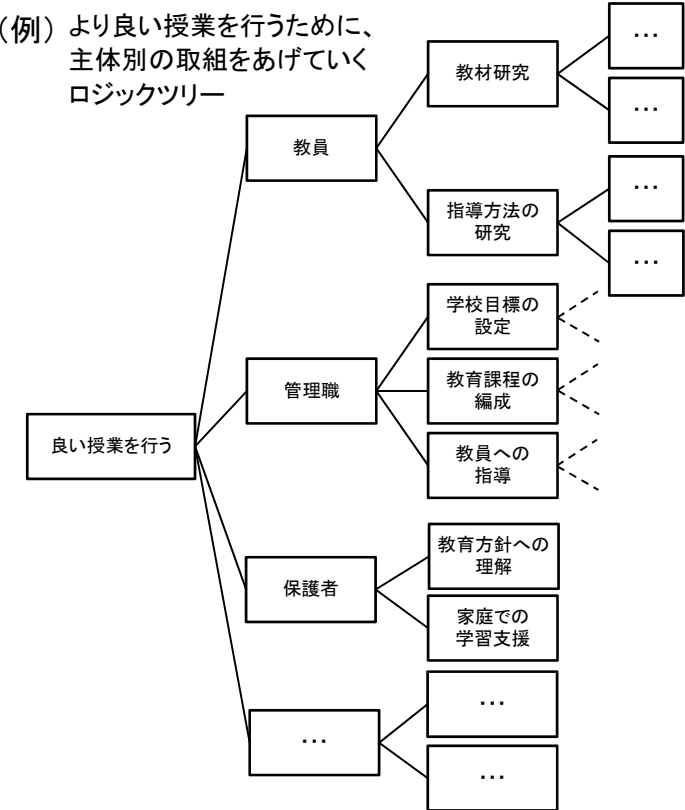


課題を焦点化する

組織の現状や課題の抽出・分類などの作業は、効率的、合理的に進めることが重要です。その際、ある枠組み(フレームワーク)に従って情報を整理することで課題を可視化し、課題解決のための取組につなげる「思考整理フレームワーク」が役に立ちます。ここでは、2つのフレームワークを紹介します。

ロジックツリー

課題解決や目標達成のために必要な要素を(※)「**モレなくダブリなく**」網羅的に出していくためのツールです。**要素を分解・具体化**することで、全体像を把握しやすくなります。



SWOT分析

組織の「内部環境」である①強み(Strength)②弱み(Weakness)と、「外部環境」である③機会(Opportunity)④脅威(Threat)を、マトリクス状に配置して可視化することで、**課題を俯瞰・分析**するためのツールです。

(例) 自校の内外の状況を配置したSWOT分析

外部環境	内部環境
[Opportunity] ・地域貢献活動への参加 ・公開授業や学校行事等を通じた情報発信の推進 ・近隣地域における豊富な人的資源	[Strength] ・国際理解教育の実績 ・主体的・対話的で深い学びの視点に基づく組織的な授業改善の推進 ・学校行事、部活動への積極的な取組
[Threat] ・地域住民の高齢化による行事等の減少 ・PTA総会やPTA主催行事への出席者数の減少 ・入学者選抜における志願者数の減少	[Weakness] ・生徒のキャリア意識に基づいた進路決定に対する意欲が低い ・人間関係づくりにおける生徒のコミュニケーション能力の不足

(※)「**モレなくダブリなく**」要素を出していく際、ある部分が重複していたり、逆に抜けてしまったりすることがないように、抜けや漏れをできる限りおさえることが必要です。この考え方をMECE(ミッシェー)と呼ぶことがあります。(Mutually Exclusive and Collectively Exhaustiveの頭文字)

これらのフレームワークは教職員が業務改善に活用するだけでなく、生徒が課題解決に向けて思考を整理するときなどにも応用できる可能性があります。

ワークショップ型の研修や会議を開催する



会議のグラウンドルール (例)

1. 楽しく参加する
2. 積極的に聞く・話す・書く
3. 発言は最後まで聞く
4. 建設的な意見を出す (反対するときは代案を出す)
5. 開始時間・終了時間を厳守する
6. 会議の場は安全なシェルター (何でも言える)

ファシリテーターを中心に、会議を効率的に進行させて、課題解決に取り組みましょう。

総合教育センターでは、民間企業の研修手法を取り入れた「ファシリテーター養成のための研修講座」を実施しています。

カリキュラム・マネジメント Q & A

Q 「カリキュラム・マネジメント」は、新たな取組ですか？

- A
- 「カリキュラム・マネジメント」は、今回の学習指導要領改訂のポイントの一つではありますが、今までにない新たな取組というわけではありません。これまで、主に管理職を中心に、学校の教育目標の達成を旨としたマネジメントが行われています。その中では、各グループや教科が目標を設定し、それに則って、各教職員が個々の取組を行っています。例えば、授業を行う際には、科目の目標の実現のために年間指導計画を立て、それを実践していく中で、指導方法を評価し改善しています。
 - 今後は、学校として身に付けさせるべき資質・能力を学校の教育目標として具体化させるとともに、教職員一人ひとりが、目標の実現に向けて、教科等横断的な視点を持って授業を計画・実施する等、学校の教育活動全体を意識した取組をさらに充実させていくことが重要です。

Q 「カリキュラム・マネジメント」を推進するために、一人ひとりの教職員は何をすればよいのでしょうか？

- A
- 「カリキュラム・マネジメント」は、一部の教職員、例えば管理職だけで行うものではありません。全ての教職員が、学校の教育目標の実現のために、日々の取組を行うことが大切です。学校全体として、生徒や学校、地域の実態を適切に把握し、教育内容や時間の適切な配分、必要な人的・物的体制の確保、実施状況に基づく改善などを通して、教育課程に基づく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なければなりません。そのためには、まず一人ひとりが、学校という組織の中での自分の役割を自覚する必要があります。経験年数や所属グループ、教科等により、果たすべき役割は異なります。
 - 例えば、授業について考えてみましょう。自分の教科・科目や単元が、学校の教育活動全体の中でどのような意味を持っているのかを意識することが大切です。授業の内容は、学校の教育目標を踏まえたものになっていますか？学校として、生徒に身に付けさせたい力を育むことを旨とした授業になっていますか？このようなことを意識しながら、日々の授業に取り組みましょう。また、グループ業務についても同様に、自分の分担が全体の業務にどのように関わり、どのような意味を持つのか、常に意識しておく必要があります。
 - 総括教諭であれば、学校の教育目標の達成に向けて、グループ内の教職員の業務を統括し管理すること、さらに、他のグループとの連関等意識し、調整していくなど、学校経営的な視点を持って業務を行うことが求められます。

Q 「カリキュラム・マネジメント」とR-PDCAサイクルはどのように関わっていますか？

- A
- 「カリキュラム・マネジメント」は、全ての教職員が参加することによって、学校の特色を作り上げていく「営み」です。つまり、一度計画して終わりというものではなく、常に、実施→評価→改善という不断の見直しを図ることそのものが「カリキュラム・マネジメント」なのであり、その循環が、R-PDCAサイクルなのです。ここでは、学校全体の大きなサイクルだけではなく、グループや教科による取組はもちろん、一人ひとりの教職員の取組についても、R-PDCAサイクルを意識することが重要です。
 - また、このような不断の見直しを図り、R-PDCAサイクルを実施していくためには、その実施状況を把握するための調査結果や各種データを、どのように活用するかも重要です。特に、学習評価については、生徒の学びの結果としての評価に留まらず、「カリキュラム・マネジメント」の中で、教育課程や学習・指導方法に対する評価と結び付け、授業改善や組織運営の改善に向けた、学校教育全体のサイクルの中で捉えていくことが求められます。