

令和 5 年 6 月 15 日現在

機関番号：32627

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2019～2022

課題番号：19K02513

研究課題名（和文）教師の組織的な学習を通じたカリキュラム・マネジメント能力の開発に関する実証的研究

研究課題名（英文）An Empirical Study on Development of Teachers' Capability for Curriculum Management from the perspectives of Organizational Learning

研究代表者

中田 正弘（NAKADA, MASAHIRO）

白百合女子大学・人間総合学部・教授

研究者番号：20527345

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,400,000円

研究成果の概要（和文）：カリキュラム・マネジメントは、授業改善に対する効果に期待が寄せられる一方、具体的な活動のイメージはつかめていない状況があった。また、その実践は、校長がカリキュラム・マネジメントに対する意義や価値を認識していること、ミドルリーダーが、校長の経営ビジョンを具体化したり実践へとつなぐこと、さらには、教員の理解を促す学びの場や教員同士の実践交流の時間の確保など組織マネジメントが重要であることが明らかになった。こうした調査結果を踏まえ、教科等横断的な視点から授業を構想するワークショップや、管理職、ミドルリーダーを対象とした組織マネジメントに関連したワークショップ等の開発を進めてきた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は、学問研究の基盤に立ちつつ、教育現場の実情を踏まえた新たなカリキュラム・マネジメント能力開発システムの構築を目指すものである。カリキュラム・マネジメントに対する教員の意識調査を始め、実践方法や研修内容等に関する国内外での学校訪問調査等を丁寧に行い、その成果を踏まえて、個々の教師のカリキュラム・マネジメント能力開発に向けた研修モデルの開発を目指す。また、社会的使命として、研究のプロセスや成果・課題等については、学会発表、論文発表、書籍のほか、協働する学校や教育委員会とともにアウトプットを図り、児童生徒の資質・能力を育成する教育の実現を支援する知見を提供していく。

研究成果の概要（英文）：There are high expectations for the effectiveness of curriculum management for improving teaching. Although, there is a situation in which a concrete image of the activity had not been grasped. This study clarified that the key factors of effective curriculum management are (1) the principal recognize the significance and value of curriculum management, (2) middle leaders concretize the school vision, (3) link it into practice, and (4) to secure learning opportunities that promote teachers' understanding and to secure time for teachers to exchange practices with each other as an organizational management.

According to these results, we have been developing and enhancing in-house training (workshops/seminars) for designing classes from a cross-subject perspective, as well as for organizational management for school managers/leaders and middle-leaders of the schools.

研究分野：教育課程論

キーワード：カリキュラム・マネジメント 教育課程 校内研修 組織マネジメント 教科等横断的

様式 C - 19 , F - 19 - 1 , Z - 19 (共通)

1 . 研究開始当初の背景

我が国の学校教育は、2017 年告示の学習指導要領により、資質・能力育成型の教育課程へと大きく変化し、その実現に向け、「主体的・対話的で深い学び（アクティブ・ラーニング）」の視点からの授業改善と、組織的に教育活動の質の向上を図るカリキュラム・マネジメントの実施、充実が求められた。

「教育課程」の用語は、1951 年の学習指導要領一般編（試案）から登場するが、当初より、内容編成への偏重や経営（過程）論の不在（例えば植田 2009）が指摘されていた。各学校の教育課程表は、教育委員会提出用の文書（田村ほか 2017）と理解されていたのである。その後、OECD の「学校に基礎を置くカリキュラム開発論」（SBCD）や高野（1989）の「教育課程経営論」等はこうした状況の改善のひとつの契機となるが、経営的側面からの理解と実践にはまだ課題を残していた。

学習指導要領の展開では、1977 年には、各教科等の関連的な指導や低学年における合科的な扱い、1989 年には、生活科の新設、1998 年には、総合的な学習の新設及び 3 年生以上での合科的な指導が可能になった。学校現場では、学習指導要領の大綱化・弾力化に伴い、生活科や総合的な学習の時間をはじめ、教科等との関連を図った指導計画づくり、協力的指導や地域人材等の活用など、教育課程の編成及び実施のレベルにおいて、カリキュラム・マネジメントの要素が求められるようになっていった。しかし、総合的な学習の運営を担う教員への十分な情報提供や支援体制が築かれていなかった（伏木・坂田 2008）ことや、教育課程特例校制度などを利用した独自のカリキュラム開発の取り組みが行われてきたが、教員間の連携や情報共有のための基盤整備が必要であることなどが指摘されてきた（例えば武井ら 2013）。

2017 年学習指導要領総則に示された「カリキュラム・マネジメント」の定義は、それまでのカリキュラム・マネジメント研究の知見を反映しつつも、教育行政側からもたらされ、推進していくこととなった。しかし、その取り組みに対して管理職や教員が不慣れなこと（徳岡 2018）など、様々な課題が指摘されている。例えば、東京都公立中学校長会が実施した調査（2018）では、学校経営レベルでは PDCA サイクルに基づく教育課程の編成・実施に重点が置かれているが（48.9%）、そこには課題として、教員一人一人の資質・能力を高めること（57.6%）、教科等横断的な視点で学習活動を実施すること（44.8%）などが挙げられ、管理職と教員間の共通認識の形成、教育課程全体のデザインの中での教員の授業構想力・実践力等の育成が大きな課題になっていると考えられる。

一方、海外に目を向けてみると、例えば、オランダはもともと出口保証型の教育制度を取っていることもあり、各学校に教育課程を編成する権限が委譲され、「目標志向型」の教育課程の運営が事実上実現している（例えば武田ら 2010）。教科・領域を限定せず、テーマに基づいて学習活動を進めるワールド・オリエンテーションなどはその最たる取り組みであり、そのマネジメントは、全体で共有する教育課程を基礎に、教師たちに委ねられている。これらの取り組みや方法は、日本に大きな示唆を与えてくれることが考えられる。

またフィンランドでは、ナショナル・カリキュラムの改訂（2016 年）により、教科の枠組みをこえた実践を教育課程に盛り込むことが必須となり、その運営が必要になっている。そのためナショナル・カリキュラムで強調されたのは「教員に対する支援」と「教員チームの組織化」である。早くから子どもたちの資質・能力の育成と、教師協働によるカリキュラム・マネジメントを重視しているこれらの国から得られる知見を、日本の学校において、どのように活用するかという実証的な研究は重要である。

我が国においては長らく校内研修を核とした組織的な学びによって、教師個々の授業実践・授業力量の開発が行われてきた。このような組織的な学びを、個々の実践を対象としたものから、より広いカリキュラムを改善の対象として捉えることによって、校内研修に新たな可能性を見出すことが可能ではないかと考える。

ここまでをまとめると、海外の知見を参照したうえで、我が国における過去の課題に目を向けながらも、校内での組織的な学びという我が国の学校教育がこれまで培ってきた方法を拡張しながら、カリキュラム・マネジメントのあり方を検討していくことが重要であると思われる。カリキュラム・マネジメントに関する研究は、カリキュラム・マネジメント実践とそれを支える知見の蓄積が重要になってきている。

本研究は、日本の学校教育が、資質・能力育成型の教育課程に転換しようとする中で、個別の教科活動を他に広げるといった発想ではなく、「教育課程全体のデザインの中でカリキュラム・マネジメントを実践し、個々の教師が、その能力を開発していく校内研修のあり方を探る」という「問い」を持っている。学問成果の基盤に立ちつつ、さらにその発展を強く意識している。

2 . 研究の目的

本研究の目的は、校内研修を核とした教師の組織的な学びを通じて、教師一人一人がカリキュラム・マネジメント能力を開発していく、新たな研修モデルを提案することである。

3 . 研究の方法

教科間の関連を図った授業運営に学校全体で取り組んでいるオランダ、フィンランドの学校

を対象に、カリキュラム・マネジメントの実態，方法，教師の能力開発等を調査する。
国内で先進的にカリキュラム・マネジメント研修に取り組む教育委員会・学校を訪問調査し，その実態と個々の教師の能力開発への影響，校内での取り組み等を調査する。
校内研修を核とした教師の組織的な学びを通じて，一人一人がカリキュラム・マネジメント能力を開発していく過程，要因，方法等を明らかにする。
～ の調査結果等を踏まえ，カリキュラム・マネジメント能力の開発につながる校内研修のあり方を検討し，そのモデルを提案する。

4．研究成果

(1)カリキュラム・マネジメントに関する実態調査の実施とその結果

2019年7月に，目黒区教育委員会(カリキュラム・マネジメントの在り方に関する調査研究機関・文部科学省)との連携協力のもとに，区内公立小中学校の全教員を対象としたカリキュラム・マネジメントに関する実態調査を行った。

- ・全体的な傾向としては，授業時数の配当や指導内容順番等を工夫しながら，教育目標を達成するために，教育課程を編成実施していること，カリキュラム・マネジメントに対する意識は高く，そのことが子どもたちの資質・能力の向上，教員間の協働や働き方に良い効果につながると考えられていること，その一方で，その準備のための時間，方法，予算，資料，研修，保護者・地域と連携等に課題を感じていることが明らかになった。調査結果については，基本統計量と学校単位のデータを，各学校にフィードバックした。
- ・また連携校の中目黒小学校とは，1単位時間を40分としたカリキュラム・マネジメントの研究に取り組み，2019年10月31日に研究発表会を実施した。中目黒小学校では，教育課程編成において，教科等横断的な視点が強く，また学内外資源の活用が効果的に行われていること，それを推進するミドルリーダーが高い専門性を発揮していることが明らかとなり，今後の研修開発に有益な成果を得ることができた。2020年3月には，これら調査結果を基に，フィンランド・トゥルク大学で開催された北欧教育学会(NERA)に参加し，発表を行った。北欧諸国においても関心は高く，カリキュラム・マネジメントにかかるディスカッションを行ってきた。

(2)カリキュラム・マネジメント研究にかかる先進校等の訪問調査

2020年9月から2021年7月にかけて，教育委員会等の研究奨励を受けカリキュラム・マネジメント研究に取り組んできた学校(東京都3小学校1中学校，宮城県1小学校)を訪問調査(一部オンライン)し，カリキュラム・マネジメント実践を支える要因とその課題を整理してきた。それらを分析した結果の概要は以下のとおりである。

- ・カリキュラム・マネジメントは，学校教育目標を日常の教育活動といかにつなげていくか，その意識を教職員がいかに具体的に持つかということが極めて重要であり，そのためには，組織目標と授業とをつなげていく，いわば翻訳者としてのミドルリーダーの存在，さらにはカリキュラム・マネジメント実践を可能にする管理職等の組織マネジメントが不可欠であることなどが明らかになってきた。
- ・また，教員がカリキュラム・マネジメント実践を進めるための条件整備(例えば打合せ時間の確保や地域人材の確保等)については，十分ではないと感じている教員が多く，研修プログラムの開発にあたっては，例えば，既存の取組を工夫・改良していくなど，継続的なカリキュラム・マネジメント実践を可能にするための重要な配慮点として確認することができた。

2021年12月には，京都府，京都市，仙台市の教育委員会，及び京都市中学校を訪問調査(一部オンライン)し，研修開発の基礎資料を収集した。とりわけ教育委員会においては，カリキュラム・マネジメントを校長のグランドデザインに位置付けることの助言や研究主任等の研修会において，それぞれの学校のカリキュラム・マネジメントのベスト・プラクティスを集め，各学校に広げていくなどの取組も行われていた。

(3)海外での学校訪問調査等の実施

2020年3月，フィンランドでの訪問調査(トゥルク1高等学校，ユバスキュラ1小学校)

，教科等横断的なカリキュラム編成と実施に関する聞き取り調査を行った。明らかになったことの概要は以下のとおりである。

- ・フィンランドには，日本の学習指導要領で概念規定されているカリキュラム・マネジメントを意味する用語はないが，教科等横断的な取組は，ナショナル・コア・カリキュラムによる推奨もあり，積極的に実践されていた。そのため，地方自治体や学校長は，協働的な取組，教科等横断的なカリキュラムづくりを可能にするための学校経営上の施策として，例えば，時間割の設定やカリキュラム構成などに工夫を加えている。
- ・また，訪問した2校では，教科等横断的なカリキュラムづくりのために，教師が一丸となって統一的に何かの取組を行うということはなく，それぞれの経験や強みを生かし，協働しながら実践の幅を広げていく環境が整えられていた。換言すると，各自に何らかの取組を強いという方法が用いられていないため，一人で取り組みたい教師にも，それが認められていた。
- ・カリキュラム・マネジメントを進める能力開発については，特別な研修が，行政機関或いは校内で組織され実施されるという実態は把握できなかった。教師同士の対話や実践交流を通じた

コミュニケーションは、実践のための調整の場になっているとともに、そうした経験の中で教師が力を養っている可能性も高い。ただし、対話の時間をいかに設定していくかについては、課題のひとつとして語られていた。多忙を極める日本とは異なる状況ではあるが、自律性を重視するからこそ、共通の場や時間を設定しづらいという課題が語られていた。

- ・教科等横断的なカリキュラムの開発を進めるためには、ナショナル・コア・カリキュラムの整備だけでは十分ではない。その実質化のために、前述の時間割の設定など、各学校における組織マネジメント部分での工夫などが必要とされる点は、日本の学校にとっても示唆的である。一方で、そうした環境整備を行ったとしても、いかに教師同士の対話やコミュニケーションを実現するかは、日本と同様に課題として存在していた。日本の学校においては、実践について語り合う場として授業研究が積極的に行われてきた経緯がある。ひとつの可能性としては、これらの時間をカリキュラム・マネジメントにつながる対話や協働のための時間としていかしていくことも考えられる。

2022年2・3月オンラインインタビュー（オランダ）、9月学校訪問調査（フィンランド・オランダ）の実施

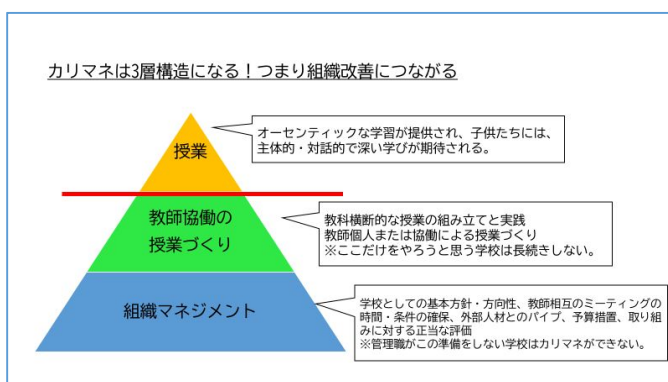
- ・小学校2校、高等学校1校の校長等に、カリキュラム・マネジメントを支える教員組織、組織マネジメント、研修等についてオンラインによるインタビュー調査を実施した。
- ・その結果を踏まえ、2022年9月に、フィンランド3校（小学校1校、中学校1校、小中一貫校1校）、オランダ3校（小学校2校、中高一貫校1校）を訪問調査した。コロナウイルス感染が徐々に収まりつつある中、カリキュラムの運用実態、つまり教育課程の実施過程に焦点を当て、授業参観及びインタビューを行った。フィンランド、オランダの学校の取組で、それぞれに共通していた点は、学びの機会の保障にとどまらず、質保証への取組に力点が置かれていたことである。例えば、児童生徒の多様化が進む中、それぞれが、学ぶ順序や方法を、「責任」をもって「選択」し、誰もが学びに「参加」できる状態を作ること、その学びを支えるためのルーブリック、ポートフォリオ、さらには教師による形成的評価とフィードバックの機能が大変重視されていた。カリキュラム・マネジメントを教育課程の実施レベルにおける「学びの質保証」という側面から機能させようとしている点は、大変示唆的であった。

（4）研修プログラムの検討と試行

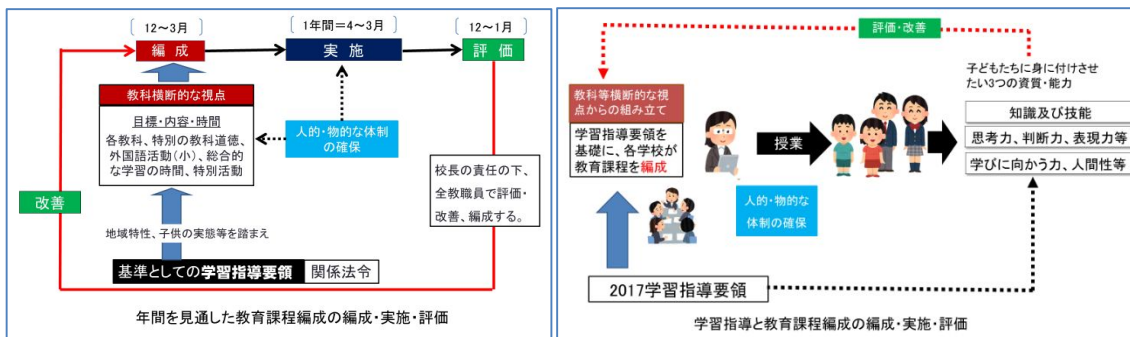
前段としての調査研究を進める一方で、カリキュラム・マネジメントの能力開発につながる研修プログラム（管理職対象、ミドルリーダー対象、若手教員対象）を検討し、小中学校や教育委員会主催の研修会等において試行してきた。

カリキュラム・マネジメントを推進するためには、推進を支える組織マネジメントの改善・充実と、それをベースに教師協働の教科等横断的な授業づくりが期待される。そのため、カリキュラム・マネジメントの能力

開発につながる研修プログラムは、授業研究そのものよりも、授業研究を支える授業づくりや組織マネジメントに焦点を当てていく必要がある。こうした考えに基づき、管理職対象、ミドルリーダー対象、若手教員対象の研修プログラムを検討、試行してきた。



<参考> 研修（ワークショップ）において活用したシートの一部

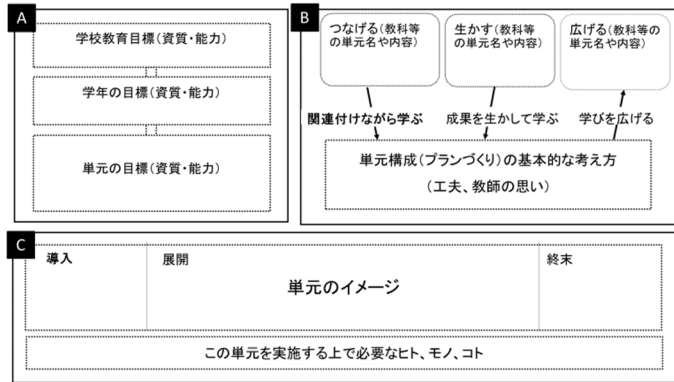


* 左図は、参加者が、教育課程編成とカリキュラム・マネジメントについて、参加者自身が「説明」を行う理解推進のワークショップで活用したシート。

* 右図は、参加者が、教育課程編成や学習指導とカリキュラム・マネジメントについて、参加者自身が「説明」を行う理解推進のワークショップで活用したシート。

* 右図は、教科等横断的な授業デザインを構想するワークショップ用に開発したシートである。

図中 A は、教育目標と実践単元を、資質・能力の視点から関連性を明らかにするゾーン、B は、実践単元と他教科等との関連を「つなげる」「いかす」「広げる」という視点から検討するゾーン、C は、単元のイメージとそれを支える組織マネジメント(特に、ヒト・モノ・コト)というゾーンで構成している。ワークショップでは、このシートを模造紙大にして、例えば、同学年教師が協働的に作業に取り組めるようにした。



本研究期間中に検討・試行してきた研修(ワークショップ)はおおよそ次のとおりである。いずれも、事前の調査研究結果を踏まえ、対象者(管理職研修, 研究主任研修, 校内研修等)やニーズを重視すること, さらに新規の内容としてではなく, 日常の職務と関連付けたり, 内在化を指向したりしたものであることを前提に開発を進めてきた。

- * 管理職を対象とした研修(ワークショップ)
 - ・カリキュラム・マネジメントの理解
 - ・学校教育目標と授業を資質・能力でつなぐ
 - ・組織マネジメントの改善(時間割表の工夫による教師の協働体制の実現を考える等)
- * ミドルリーダーを対象とした研修(ワークショップ)
 - ・カリキュラム・マネジメントの理解
 - ・校内研修会の改善(日常化への工夫)
 - ・ミドルリーダー間の連携
- * 教員を対象とした授業づくり研修(ワークショップ)
 - ・カリキュラム・マネジメントの理解
 - ・教科等横断的視点からの授業づくり

なお, 期間中, コロナウイルス感染症拡大に伴い, ワークショップ型の研修を行うことが困難な時期があり, カリキュラム・マネジメントの1つの側面である「評価・改善」に関する研修開発は十分に行えなかった。このことについては, 今後も研究を進め, 書籍等において紹介していく予定にしている。

< 引用・参考文献 >

伏木久始, 坂田哲人(2007)「総合的な学習に対する教師の意識についての調査研究: 総合的な学習の実践に関する満足要因, 不満足要因に着目して」『信州大学教育学部附属教育実践総合センター紀要 教育実践研究』8 pp.21-32.

文部科学省(2017) 学習指導要領解説総則編

高野桂一(1989) 『教育課程経営の理論と実際: 新教育課程基準をふまえて』教育開発研究所

武井哲郎, 梅澤希恵, 町支大祐, 村上純一(2013)「教育課程特例校制度の影響と課題 教育委員会の意図と学校・教員の実施状況に着目して」『日本教育制度学会 『教育制度学研究』(20), pp.167-182.

武田信子, 中田正弘, 坂田哲人, 伏木久始(2010)「ヨーロッパの教育事情と教師教育の動向」『武蔵大学総合研究所紀要』第19号, pp.31-46

田村知子, 本間学, 根津朋実, 村川雅弘(2017)「カリキュラムマネジメントの評価手法の比較検討 評価システムの構築にむけて」『カリキュラム研究』第26号, pp.29-42.

徳岡慶一(2018)「カリキュラムマネジメントの課題: 教科等横断的視点を中心にして」『教育実践研究紀要』No.18, pp.133-142.

東京都中学校長会(2018)「教育課程の改善・充実に資する内容の調査研究」『平成29年度研究紀要』

植田健男(2009)「教育課程経営論の到達点と教育経営学の研究課題」『日本教育経営学会紀要』第51号, pp.34-44.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計5件（うち査読付論文 4件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 2件）

1. 著者名 中田正弘、坂田哲人、町支大祐、荒巻恵子	4. 巻 7
2. 論文標題 カリキュラム・マネジメントを推進する組織的な要因に関する研究	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 白百合女子大学初等教育学科紀要	6. 最初と最後の頁 29 38
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 中田正弘、坂田哲人、町支大祐、荒巻恵子	4. 巻 6
2. 論文標題 フィンランドの学校における教科横断的なカリキュラムづくりの取組：カリキュラム・マネジメントの視点から	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 白百合女子大学初等教育学科紀要	6. 最初と最後の頁 47 - 54
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 町支大祐	4. 巻 1
2. 論文標題 「主体的・対話的で深い学び」の実現に資する組織や研修に関する研究 4校を対象とした質問紙調査の結果	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 埼玉県教育センター 令和元年度調査研究報告書「主体的・対話的で深い学び」を実現する校内組織マネジメントに関わる調査研究 中間報告書	6. 最初と最後の頁 36-44
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 町支大祐、中田正弘、坂田哲人、荒巻恵子	4. 巻 11
2. 論文標題 カリキュラム・マネジメントに関する教員の意識調査	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 帝京大学大学院教職研究科年報	6. 最初と最後の頁 21 - 28
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 Takumi Yada, Akie Yada, Daisuke Choshi, Tetsuhito Sakata, Takehiro Wakimoto, Masahiro Nakada	4. 巻 1
2. 論文標題 Examining the relationships between teacher self-efficacy, professional learning community, and experiential learning in Japan	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 School Effectiveness and School Improvement	6. 最初と最後の頁 130 - 149
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1080/09243453.2022.2136211	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計3件 (うち招待講演 0件 / うち国際学会 1件)

1. 発表者名 中田正弘、坂田哲人、町支大祐、荒巻恵子
2. 発表標題 カリキュラム・マネジメント実践を支える要因とその課題～教師の意識調査から～
3. 学会等名 日本教師教育学会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 中田正弘、坂田哲人、町支大祐
2. 発表標題 フィンランドの学校における教科横断的なカリキュラムづくりの取組
3. 学会等名 日本学校教育学会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Daisuke Choshi, Masahiro Nakada, Tetsuhito Sakata, Keiko Aramaki
2. 発表標題 A Study on Teacher's Collaboration on Curriculum Improvement triggered by Changes of Timeframe
3. 学会等名 NERA(北欧教育学会) (国際学会)
4. 発表年 2020年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 中田正弘、坂田哲人、町支大祐、脇本健弘	4. 発行年 2021年
2. 出版社 学事出版株式会社	5. 総ページ数 141
3. 書名 データからデザインする教師の組織的な学び	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	町支 大祐 (Choshi Daisuke) (40755279)	帝京大学・公私立大学の部局等・講師 (32643)	
研究分担者	坂田 哲人 (Sakata Tetsuhito) (70571884)	大妻女子大学・家政学部・講師 (32604)	
研究分担者	荒巻 恵子 (Aramaki Keiko) (80743070)	帝京大学・公私立大学の部局等・教授 (32643)	2019 - 2021年度

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------