

### 3章 リソースの調達・活用とタイムマネジメント

田中 真秀(連合教職実践研究科)

陸奥田 維彦(連合教職実践研究科)

眞田 巧(附属池田小学校)

廣瀬 明浩(附属天王寺中学校)

森 保(附属天王寺小学校)

本章では、カリキュラム・マネジメントにおいて、特にカリキュラム開発を実現するためのリソースの調達、またその活用について、具体的方法も含めて教職員が必要な視点について提示する。なお、ここでのリソースはヒト・モノ・カネ・情報を指し、教員だけでなく事務職員を含めた学校組織全員、また保護者・地域との連携についても触れる。同時に、タイムマネジメントとしては、教職員の働き方の見直しを行い、教職員が各自の専門性を踏まえて、教育内容ならびにカリキュラムに向き合うことができる時間の確保について示唆する。各附属学校におけるリソースの活用の具体については、附属学校の校長または副校長である管理職に各学校の特徴等について聞き取り、その結果も同時に示している。また、聞き取りを行った管理職と同時に執筆を行うことで、附属学校特有のリソースの活用とそれを踏まえた新たなリソース活用の提案からなる。

なお、本章ではリソースの活用に焦点を当てているが、それを実施する教員の組織や文化、リーダーシップを抜きに論じることは難しい。教職員の組織やリーダーシップの詳細は、第1部第2章を参照いただきたい。

#### タイムマネジメント

まず、「働き方改革」の議論の中でも話題となった教職員の業務や各自の専門性を踏まえたタイムマネジメントについて検討する。特に、本事例でも取り上げた附属天王寺小学校の働き方改革、働き方の見直しについても言及する。

カリキュラム・マネジメントに組織的、計画的に取り組んでいくためには、新しい学校の仕組みを作っていく働き方改革が必要である。

OECD（経済協力開発機構）の国際教員指導環境調査 2018（以下、TALIS2018）によると、教員の「通常の 1 週間」当たりの勤務時間は、参加国平均では 38.3 時間であるが、日本の小学校については大きく上回り、参加国の中で最も長く、54.4 時間となっている。職能開発活動にかかる時間は小学校で 0.7 時間で、参加国平均の 2.0 時間の半分以下の時間である。これでは、学校教育目標の具現化へと向かうカリキュラムのマネジメントサイクルを動かすには、十分な環境とはいえない。

久富（2017）は、「『いわゆるサラリーマン的な』限定的態度で割り切ることができない、あるいは割り切ってはならない、むしろ無限定な関心と熱意とを必要とする」という「子どもへの責任の無限定性」という性格が浸透する「献身的な教師像」が存在し、今日もなお教師の自己意識として根強いことを明らかにした。佐藤（1997）は、教職という仕事には、「再帰性」と「不確実性」、そして特に注視すべき「無境界性」という三つの特徴があるとしている。このように、教員の仕事の境界が不明瞭であることを指摘している。学校を取り巻く教育課題が複雑化・多様化・困難化している今日、どこまでが保護者、どこまでが地域、どこまでが教師というような境界線があいまいであり、かつ「子どものためならやってくれるのは当然でしょう」と言わんばかりに教師に対する要望が拡大するばかりである。カリキュラムのマネジメントサイクルの最小の単位である授業づくりには、ここまでできれば完成という明確なゴールはない。勤務時間内に、教員の本来業務である授業や単元づくり、教科横断的な視点での総合的な学習の時間の構想等に時間を費やすことのできる環境の整備が必要である。

中央教育審議会（2019）「働き方改革」答申において、「子供のためであればどんな長時間勤務も良しとするという働き方は、教師という職の崇高な使命感から生まれるものであるが、その中で教師が疲弊していくのであれば、それは子供のためにはならないものである」と明言し、「学校及び教師が担う業務の明確化・適正化を進めるとともに、（中略）学校の組織体制の在り方を見直すことにより、長時間勤務を是正し、教師が児童生徒としっかりと向き合い、教師本来の業務に専門性を発揮し、やりがいを持って働き続けられる環境を整えていくことが必要」と説明している。つまり、業務量そのもの見直しと組織構造、学校文化といった学校の組織運営体制の見直しを一体化させた上で、働き方改革を円滑にすすめ、経営活動を充実させることが重要なのである。

時間を捻出するには、管理職によるトップダウン的な提案ではなく、全教職員が参画意識をもって自分ごととして具体的な方策を考える方が有効であろう。例えば評価育成面談を活用して、業務改善についての考えを聴取する等により「働き方改革」への動機づけを図ることが考えられる。ま

た、ワークショップ型会議を実施し、働き方改革は教育活動に専念する時間的・精神的余裕を創出することの手段とし、量的な業務の見直しと学校の組織運営体制の見直しを図る具体的方策について、一人ひとりが参画意識を持って考え、学校全体として検討し、業務改善、軽減への必然性と意欲のベクトルの方向を合わせることができかどうかを鍵だと考える。

例えば、附属天王寺小学校は、「みんなで考え、みんなで実践する」という教職員の意識のもと、自分ごととして校内の研究体制を見直し、研究授業の本数を減らしたり、研究討議時間に制限を設けたりすることによって、STEAM教育推進のための時間確保を図っている（第2部第1章参照）。

## リソースマネジメントに対する示唆

ここでは、カリキュラム・マネジメントを円滑に実施し、各学校が子どもの実態に即したカリキュラム開発を実現するためのリソースの調達、また、その活用を行う際に、教職員にとって必要となる視点について提示する。

本節では、附属天王寺中学校副校長、附属天王寺小学校副校長、附属池田小学校校長に各学校のリソースについての聞き取りを行った。聞き取りについては、ZOOMを用いた1時間程度の半構造化面接として実施した。以下の表1-1は調査の概要であり、表1-2は質問項目である。

表1-1 調査の概要

調査対象者	調査日時
森 保(附属天王寺小学校)	2022年12月7日(水) 17時30分~18時10分
廣瀬 明浩(附属天王寺中学校)	2022年12月5日(月) 9時00分~10時05分
眞田 巧(附属池田小学校)	2022年12月5日(月) 13時05分~14時00分

表1-2 質問項目(調査の際、配布した原稿のママ)

1. 貴校の特色(学校教育目標)、特に解決したい児童生徒の教育課題、重点的に取り組んでいる教育活動について教えてください。
2. 「人」(人材)としてのリソースとして、本学ならではの特徴について教えてください。なお、「人材」としてのリソースの中で効果的・効率的に教育活動や学校運営に活用(しているかどうかも含めて)お考えをお聞かせください。(内部人材「チーム学校の視点」の活用、外部(家庭・地域)人材の活用、教育委員会、大学との連携等)

3. 「物」としてのリソースとして、本学ならではの特徴について教えてください。なお、「モノ」としてのリソースの中で効果的・効率的に教育活動や学校運営に活用（しているかどうかも含めて）お考えをお聞かせください。（教材・教具、設備・維持管理、ICT 等）

4. 「予算」（お金）としてのリソースとして、本学ならではの特徴について教えてください。なお、「お金」としてのリソースの中で効果的・効率的に教育活動や学校運営に活用（しているかどうかも含めて）お考えをお聞かせください。（年間指導計画と予算計画との関係、予算執行に至る視点）

5. 「情報」としてのリソースとして、本学ならではの特徴について教えてください。なお、「情報」としてのリソースの中で効果的・効率的に教育活動や学校運営に活用（しているかどうかも含めて）お考えをお聞かせください。学校内の様々な情報の活用、社会情勢、図書館等の情報、校務支援システム等）

6. （府市の教員経験がある場合は）府市の学校と比較して、附属学校独自の特色等（リソースの活用の件）ございますか。

さて、学校におけるリソースとしてはどのようなものが挙げられるであろうか。ここでは、通常のリソースとして捉えられている人（人材）・モノ・予算（お金）・情報という視点で検討をしていく。特に、限られたリソースの中で、効果的・効率的に教育活動や学校運営に活用するという視点から提案する。

はじめに「カリキュラム・マネジメント」とは、中央教育審議会答申（2016年12月21日）によると、以下のように示されている。

各学校には、学習指導要領等を受け止めつつ、子供たちの姿や地域の実情等を踏まえて、各学校が設定する学校教育目標を実現するために、学習指導要領等に基づき教育課程を編成し、それを実施・評価し改善していくことが求められる。これが、いわゆる「カリキュラム・マネジメント」である。

ここでは、カリキュラム・マネジメントの中でも、教育内容と教育活動に必要な人的・物的資源を地域等の外部の資源も含めて活用するという点について検討することを目的としている。

## カリキュラム・マネジメントにおける「お金」の活用

はじめに、カリキュラム・マネジメントにおけるお金の活用について整理する。表 1-3は、附属学校の管理職による各学校の「お金」に関する意識についてまとめたものである。

表 1-3 「お金」に関する管理職の意識

附属天王寺小学校	附属天王寺中学校	附属池田小学校
<p><b>(運営費に関する特徴)</b>            ゲストティーチャーにかかる予算は少ない。            教育環境整備費に費用がかかる。            裁量の中でできる/使用できる予算を子どもたちの学習環境に使用。            光熱水費等は大学の運営費。            他の附属学校より運営費が多いのは、給食費の外部委託人件費も含まれるため。</p> <p><b>(私費負担)</b>            保護者からの徴収金は、わかりやすい項目で使用。            教育活動にかかるお金に関して、教育後援会の支援が大きい。</p> <p><b>(予算編成に関わる教職員)</b>            教員は予算編成に関わらない。            予算編成は、校長・副校長が相談の上、決定する。</p>	<p><b>(運営費に関する特徴)</b>            大学からの運営費はインフラに使用されることが多い。            運営費は、毎年、枠組みを決めて使用を考えているが難しい。特に、修繕費等は、いつどこが必要となるかわからない。その費用がないと学校維持管理が難しい。            大きな教材教具を購入するのは難しい。            教科の希望調査は行うが、希望が通らない場合もある。            公立より潤沢かと思っていたがそこまで多くはない。</p> <p><b>(私費負担)</b>            学校徴収金(学習費)は、ノートや生徒全体にいきわたる物品に使用される。            教育後援会に修繕してもらうものもあるが、運営費で購入したものに対する修繕は、教育後援会にも頼みづらい。            教育に必要な場合は、保護者理解があるので、徴収金により負担してくれる。</p> <p><b>(予算編成に関する教職員)</b>            中高の副校長が修繕箇所の相談している。</p>	<p><b>(運営費に関する特徴)</b>            予算は大学からで、ほぼ光熱費で使用。            講師謝礼でなくなる。施設整備もむずかしい。            ICT 機器に関しては大学からのお金。</p> <p><b>(私費負担)</b>            教育振興会が寄付金を集めている。保護者からもお金集めて施設整備や講師謝礼等を支払う。            教育振興会は保護者や PTA 元役員とかが該当する。            振興会あつての設備維持が可能。</p> <p><b>(予算編成に関する教職員)</b>            予算計画は副校長が行う。重点的項目を考え執行しているが足りない。            校長と相談し、主に副校長が予算執行を中心に担い、教務・学年主任等と相談しながら執行している。            事務職員3名配置され、人事給与担当, PTA 担当, 教育振興会担当となっている。</p>

	<p>お金についてのマネジメントに教員が関わることはない。</p> <p>予算の判断は副校長、残額は事務で管理。</p> <p>校長は直接関わらず報告を受ける。</p> <p>主幹教諭(教務主任)とは情報共有している。</p>	
--	---	--

表 1-3 からは、附属学校特有の文脈として、予算主体が大学であること、保護者を中心とした教育後援会(振興会)の存在が示される。予算主体である大学からの費用は光熱水費等に使用し、教育活動に必要な経費は保護者等が関わる教育後援会からの援助によって成立している点は、公立学校と異なる。一方で、必要な経費は副校長等の管理職が検討しており、この点は、学校管理職に必要な素養として示すことができるのではないだろうか。

そこで、カリキュラム・マネジメントにおける財務マネジメントの提案を行う。カリキュラムを支える学校財務として、特色ある学校をつくるために、教材・教具と財務の視点を連動させて、教育課程編成ならびに実施の過程に学校予算をつなぐ取組を行う必要性を提示する。(なお、以下の考え方は、末富(2016)らの著書を参考にし、そこから筆者が授業や研修等で示している内容となる。)カリキュラムと財務をつなぐ際、重要なポイントとしては、「年間授業(指導)計画表」と「予算編成表」を同時に作成することである(表 1-4 参照)。表 1-4 の年間指導計画と予算編成表を同時に行う表は、各教科ごとに年間(4月から3月)の題材、小題材、主な活動と指導、目標、評価の観点に加えて、必要な教材・題材と祖の予算について一緒に記すことのできる表である。

表 1-4 年間指導計画と予算編成表(各教科)

月	○題材	小題材	主な活動と指導	目標	評価の観点	○必要な教材・教具	教材・教具の予算
4月							
5月							
6月							
7月							
8月							
9月							
10月							
11月							
12月							
1月							
2月							
3月							

予算編成表の作成にあたっては、特に教材・教具の選定を学校全体で行うことで、教材・教具を通して教育活動全体の年間授業計画を綿密に立てることができることにある。つまり、教材選定において、カリキュラムの側面と予算の側面の両方から検討することにより、「どのような教材・教具」を用いて「子どもたちに培わせたい資質・能力を育成」するのかという共通の話題を全教職員が持つことができる。特に、学校教育目標に照らし合わせて、子どもにとって「どのような教材・教具を用いると効果的に資質・能力を育成できるのか」という視点に立ち、その上で学校にとってより良い教材を選定することを全教職員が意識することが重要である。その際に、自身とは異なる学年や教科の単元と授業内容について、教職員が互いに「教材・教具」を通しながら検討することを意識する必要がある。例えば、以下の方法で進めることができよう。

はじめに、各教員は、年間指導計画と予算編成表を用いて、「教材整備及びそれに関わる予算」（表 1-4）を作成し、各教科の単元に関して、目標やねらいに即した教材の提案と価格を提示する。この作業を行うことで、これまでの「年間授業計画」に予算を結び付けることができ、限りある学校財源の中で教育活動を行う際の年間の授業イメージを持つことができる。学校においては、教員が購入したい物を欲しい時に、無計画・無尽蔵に要望する場面がある。あらかじめ、年間授業計画と結び付けておくことで、少しでも計画的な教育活動を意識することができ、同時に各教員がそうした意識を持つことで、子どもの学びを保障することにもつながる。具体的には、単元別に目標やねらいを考慮しながら、考えられる教材を挙げ、数量と価格を明記する。授業の進め方をイメージしながら、流れのなかで必要な教材をピックアップする。また、公費と私費を組み合わせながら「学校運営にかかる費用」を効果的に活用することも検討することができる。

次に、各教員が出してきた授業計画表（ここでは、表 1-4 で示す各教科の表）に基づいた教材・教具またその価格を検討する。教職員全体、学年、教科、予算委員会、事務職員や管理職等、学校の規模や状況において、検討する部署は異なるが、予算措置の検討がなされないまま企画案が承認されるということは少なくなる。

この際に重要な点としては、各教科や学年で執行したい教材・教具が限りある財源の中で、他の内容と重複しないのか、調整可能なものかを確認することができる。

さいごに、教材・教具の予算執行を通して、教員並びに事務職員が連携しながら、学校全体で教職課程を担うという意識を構築する。

## カリキュラム・マネジメントにおける「人」の活用（外部地域人材含む）

次に、人を活用したカリキュラム・マネジメントについて言及する。ここでの学校の教育活動に関しては、様々な人が関わることを想定する必要がある。学校に関わる教職員はもちろんのこと、「チーム学校」として関わる SC や SSW 等の人材も含めて教育活動を検討する必要がある。

これまでも述べてきたように、教職員を活用する際には、各教員の専門性や資質、キャリアパス等を留意する必要がある。

ここでは、教育委員会や保護者（家庭）・地域と連携すること、その他の外部人材として、研究者や専門家といった人材とのコラボレーションを想定する。なお、詳細については、第 2 章第 2 節を参照されたい。

表 1-5 は、附属学校の管理職による各学校の「ヒト」に関する意識についてまとめたものである。

表 1-5 「ヒト」に関する管理職の意識

附属天王寺小学校	附属天王寺中学校	附属池田小学校
<p><b>（保護者）</b> 保護者が人的リソース。保護者は寄付者でもあるので、いかに愛校心を高めるのかも大切である。 保護者には学校教育活動の様々な場面での関わりがある。 学校のことが分かれば、学校への愛校心や教育環境の問題意識も高まり、教育後援会への寄付も増える。 ⇒お金と人の充実につながる。</p> <p><b>（地域との関係）</b> PTA 役員が地域との連携を深めている。</p>	<p><b>（生徒）</b> 学習者である生徒自身の能力が高い。学ぶことが好きな生徒が多く、教科書理解だけでなくいろいろと学びたい。</p> <p><b>（教員）</b> 教員も研究意識が高い。 解決しようとする教員がそろっている。</p> <p><b>（大学教員の関わり）</b> 研究とはなにか、総論についての話を学年にする場合に大学教員に依頼することもある。</p>	<p><b>（教員）</b> 人事交流の教員が多い。 人事交流なので、新任教員がくることはなく、ほとんど経験者教員であり、教科研究等の目的をもって異動してくる教員もいる。 対子どもや対保護者については、しんどいというところはない。 人事交流の先生は 6 年の年限が決められており、教育委員会や管理職として研究の中心的な役割を担う活躍をしている。</p> <p><b>（外部人材）</b> 地域との関係は、公立のようにはいかない。</p>



	<p><b>(保護者)</b> 保護者には専門家(大学教員, 医師, 税理士等高いスキルをもった人材)がいる。 学校の役に立ちたい・子どもの役に立ちたいとよく学校にきてくれる。 学校運営面で保護者が深くかかわることはないが, 学校評価において意見を伺っている。 学校関係者評価委員会はある。</p> <p><b>(教育後援会)</b> 寄付団体として, 資金のバックアップをしている。 設備の充実に関わっている。</p>	<p>登下校の見守りを保護者に依頼するなど, PTA に依頼している。 教育活動にゲストティーチャーを呼ぶことはある。</p> <p><b>(大学教員との関わり)</b> 教科の先生でつながっている場合もある。</p> <p><b>(その他の機関)</b> 警察消防とは, 危機管理に関して関わっている。 不審者対応訓練等も行っている。</p>
--	--	--

表 1-5 からは, 附属学校ならではの取り組みとして, 保護者を中心とした関わりであること, 大学との関わりが密であること, 教育後援会の存在が示される。公立学校のような学区としての地域があるわけではないが, PTA が中心となって地域と連携している場合もある。附属学校での保護者との関わりは, 公立学校にも示唆を与えるものになるのではないだろうか。

次に, 公立学校も含めた学校に対する「ヒト」の連携に対する視点について提示する。

### 教育委員会組織との連携

学校がカリキュラム・マネジメントを円滑に行う際に, 教育委員会との連携が重要となる。特に, 教育委員会からの指導・助言・援助等も含め, リソースの援助の有無により, 学校の教育活動の可能性は変わってくる。この点については, 田村他(2022)によると, 教育委員会が支援や援助を行うことで, 教育活動の充実が図られている実態を示している。

## 外部人材の活用

各学校における保護者・地域住民の活用も重要となる。この点については、総合的な学習の時間等での地域住民の参加や、職場体験に地元企業が関わるといった点においても子どもの教育活動の広がりが出てくる。例えば、諏訪他(2018)によると、「『社会に開かれた教育課程』とカリキュラム・マネジメントに対して、管理職及びミドルリーダーはCS(筆者:コミュニティスクール)を活かした学校—保護者—地域の連携・協力のあり、「カリキュラムを創り、実践化していくための仕組みや発想が」今後の課題であるとしている。加えて、「学校・地域双方が目指すものやお互いの期待することの共有」と「カリキュラムを創る」ということに対して、コミュニティスクールが機能を有していると示している。同時に、「全教職員及び保護者・地域における共通理解の促進、地域との連携・協力の捉えなおし」や内容の精選が重要であると示している。教育活動において、地域や保護者を巻き込むことで、多様な教育活動が可能となる事例や、子どもの実態に即した教育ができることもある。

また、教育の研究者や専門家といった人材と連携を図ることで、教育活動に広がりをもたせることも可能となる。

## カリキュラム・マネジメントにおける「モノ」の活用

次に、モノの活用について検討してみる。モノに関しては、教材・教具という形での活用を提示することができる。

表 1-6 は、附属学校の管理職による各学校の「モノ」に関する意識についてまとめたものである。

表 1-6 「モノ」に関する管理職の意識

附属天王寺小学校	附属天王寺中学校	附属池田小学校
<p><b>(教具の設置)</b> 大型モニターを設置と GIGA スクール端末を行った。</p> <p><b>(設備)</b> 人工芝化することで、怪我の防止、雨が降ると水はけしない環境を構築した。なお、教育</p>	<p><b>(教育に関する資料)</b> 「自由研究」の「アウトライン集」(抄録)の蓄積。 テーマ設定の補助になる文献が存在している。</p> <p><b>(設備)</b> 設備面は公立より貧弱であるが、理科室については、専門</p>	<p><b>(ICT 機器)</b> GIGA スクール構想前:ICT 機器が大学からフォローされ、公立と比べると充実。 GIGA スクール構想後:公立も端末があり、附属優位は縮まってきた。</p> <p><b>(施設設備)</b> 公立と比べると恵まれている。</p>

<p>後援会の積立金で人工芝にした。</p>	<p>の部屋が7つある。中高同時に使用可能。</p> <p><b>(ICT 機機)</b> ICT 端末整理がなされた。コロナ休校の間、教員チームで Google クラスルームを作成し、生徒と連絡がとれるようになった。 中3生が中1生にアドバイスするということがある。 小グループで入れるような未来型の教室に変更していけるようなスペースがない。</p>	<p>修理が必要となり、教育振興会に壁塗りやエアコン清掃を行ってもらっている。 安全にかかわる設備は充実している。 いい設備があるから安心ではない。どう活用していくかが大切である。</p>
------------------------	--	--

表 1-6 からは、附属学校特有の文脈として、GIGA スクール構想以前には先進的に ICT機器を導入していたことが挙げられる。現在は、ICTをいかに使用できるのかを公立学校をはじめ、他の学校に提案するような授業を行っている。設備面に関しては、教育後援会からの援助によって対応されていることが附属学校特有の状況である。

次に、公立学校を含めた学校への提案をする。

「モノ」の活用については、「お金」の活用でも検討したが、カリキュラム・マネジメントの視点から鑑みると、何をどのように活用することにより、子どもの教育活動・学びが効果的に行われるのかという視点が重要である。特に、教材の策定に当たっては、教材を使いこなすことが目的ではなく、教材を用いて子どもの教育の充実につながることを念頭に置く必要がある。つまり、その単元や活動だけで用いる教材・教具も場合によっては必要となるが、多くの教育活動に汎用的に使用できる教材・教具の選定も多角的な視点や教科を超えた教員同士の関わりの中から検討することが重要である。

また、設備・維持管理については、教育活動が最大限活かせる場の整備や子どもが安心・安全に過ごせる教育環境の整備も必要となる。ここ数年では、子どもに 1 人 1 台タブレット端末が支給される等、ネットワークやセキュリティの整備を行う必要があり、デジタル化に対応した教育環境を整備することも含まれる。

## カリキュラム・マネジメントにおける「情報」の活用

情報の活用としては、学校内で活用できる情報と情報を活用したカリキュラム・マネジメントについて述べる。

表 1-7 は、附属学校の管理職による各学校の「情報」に関する意識についてまとめたものである。

表 1-7 「情報」に関する管理職の意識

附属天王寺小学校	附属天王寺中学校	附属池田小学校
<p><b>(子供)</b> 学習支援は Google クラウドとロイロノートを併用。 辞書アプリを児童全員活用できるようにする。</p> <p><b>(校務支援)</b> Teams と LINE 併用。 公式 LINE (月額 5000 円) で保護者向けの連絡をメール配信サービスから LINE に変更。 職員会議は Teams で行い、資料は PDF 等で共有。 日々の内容は LINE で共有。 ★会議削減し、定例会議はない。会議が必要な時は副校長に相談。</p>	<p><b>(子供)</b> 「自由研究」に関する冊子 (研究収録) は 40 年以上前のものから図書館で閲覧できる。 子どもにとっては、大学教員の専門的話題は興味がある。</p> <p><b>(校務支援)</b> 校務支援システムは成績処理で活用。 Teams が機能しており、分掌ごとのチャンネルにより、系統的に時系列に確認できる。 運営委員会は 7 人体制、週 1 回で意見調整をしている。 全て職員会議で行っているわけではない。</p>	<p><b>(校務支援システム)</b> 子どもに対する情報共有は情報交流会 (学期で 1 回) で共有。 特別支援学級はないが、各児童にフォローするかは大切。 専任校長として校内巡視を行い、子どもや先生の様子を観察している。 気になることがあれば、直接、学年主任等へ連絡している。 気になった時に声掛けし合える場面を意識している</p> <p><b>(情報発信)</b> 外向き HP と内向き HP の設定。外向き HP は個人情報に配慮し、内向き HP は、ID・パスワードを付し、個人情報に関わる内容や学級通信、活動の様子をアップし、必要ならダウンロードできる。</p>

表 1-7 からは、附属学校特有の文脈というよりも、現状の ICT 化の流れの中で、Teams や LINE などの機能を活用し、教師、子ども、保護者にとって、働きやすい状況を提供しているといえよう。

そこで、表 1-7 を踏まえ、さらに、今後、情報の活用をどのように考えるのかを提案したい。

はじめに、活用できる情報としては、学校内の様々な状況や必要な情報を指す。中には、子どもや家庭・地域の実態や、現在、求められている教育内容について、社会情勢等も含まれる。これらの情報を、教育課程を編成する際に、また教育活動を実施する際に念頭に置くことが重要である。また、これまでの参考となる知見を集めるためにも、図書館等の資料に描かれている実態（実践）や、他の学校の実践事例、過去の実践事例等が役立つ。これらの情報において「何」が「今」必要なのかを検証できる力が教職員には必要となる。

表 1-8 学校で活用できる情報の種類

学校内や学校関係機関等で収集する情報	子どもの情報（成績、家庭環境、発達段階、その他） 家庭の情報 地域の情報
学校外で収集する情報	現在求められている教育内容・活動 教育政策、教育制度（教育委員会からの情報） 社会情勢、社会の状況等 図書館等にある資料・実践事例 他校の実践事例

次に、情報を活用したカリキュラム・マネジメントとしては、まずは学校内で必要な情報を教職員が共有すること、必要な情報を自由にアクセスできる・必要な情報を必要時に知りえる環境の整備、内容によってはリアルタイムに状況を話し合える環境の整備が想定できる。

このような場合、以下のような新しい提案ができるのではないだろうか。

例えば、必要な情報を共有する場として、職員会議を利用することができる。職員会議では、必要な情報を即座に共有し、そのことについて議論することができる。一方で、即座に議論が必要ではない情報の中でも、必要に応じて教職員が知りうるべき情報もある。例えば、子どもの様子において共有しておくべきことは、必要な情報として教職員が知っておくことが大切である。即座に対応が必要でない場合は、教職員が自由にアクセスできる手段である校務（情報）支援システムを活用することが情報共有をすることも可能である。

一方で、正しい情報の共有と情報量の過多はかえって混乱を期すことから、活用する情報の選定も必要となる。この情報の選定には、管理職とともにミドルリーダーの役割が重要となる。

最後にこれらのリソースを活用する際に、一体何が必要になるのかについて検討する。一番は、学校のミッションやビジョンが何で、長期的な視点からみて、子どもたちにどのような力・資質能力を身に付けさせたいのかという視点を全ての教職員が持ち、学校の教育活動を行うことである。

その際には、学校における「子どもの学び」を組織的に豊かにするという学校改善の前提に立ち、その上で、必要なリソースをどのように活用するのかという視点が重要となる。

例えば、「子どもの学び」を組織的に豊かにするために必要なことを考える際に、教師の力量形成、研修会講師の招へい、学習設備の整備、図書の購入等、何にどれだけの予算がかかるのかという点と照らし合わせて、どのような学びの豊かさをイメージするのかといったビジョンが必要から考える。つまり、校長・教頭・教務主任・事務職員等が「子どもの学び」と「必要な予算措置」をめぐって議論することが必要であり、その前提として、教育委員会が学校の予算編成裁量を拡大することが期待される。

特に、学校改善を実現するためには、第一にスクールリーダーの学校財務面に関する問題意識、第二に学校事務職員の教育経営に関する問題意識、第三にスクールリーダーと学校事務職員の協力関係が不可欠となる。

組織構造がマネジメントサイクルを支える（相互関係）際に必要なリソースマネジメント（全教職員で行う財務マネジメントも含まれる）をどのように展開していくのが重要である。

このように、「カリキュラム・マネジメント」を行う際のリソースの活用をする上でのポイントとしては、カリキュラムを中心に学校全体のカリキュラム構造を確認することが必要となる。例えば、小学校 6 年間、中学校 3 年間、高等学校 3 年間を通して、卒業の際に身につけて欲しい内容や資質能力は何か。学校教育目標や学習指導要領に則った各教科の技能・知識として示されている要素の総和として捉えるのか等、教員 1 人 1 人が、自身の教育活動や授業が子どもにとって、学校教育目標を具現化する上でどこを担っているのかを認識する必要がある。子どもたちが卒業時までにはいかなる「つまづき」もなく、スムーズに計画通り授業が進むことはほとんど考えられない。それは、教育という営みが「生きている」子どもたちを対象にしており、「子ども」として一概に「マニュアル」だけで指導を進めていくことができないからである。同じ地域の子どもであっても、時代やクラスの構

成員によって雰囲気や課題が異なる。また、同じ学習集団である「学級」においても、日々の中で様々な状況を構築している。そのような不確定要素が多い中で授業をする教員にとっては、計画通りの指導、教員自身のこれまでの経験に基づく指導をそのまま実施すること、またはカリキュラム通りに教育ができることは少ない。

一方で、卒業時に身につけて欲しい資質能力や各学年で履修すべき内容は、学校教育目標や学習指導要領等に示されており、卒業段階で必要な資質能力を養うことができなかったという「失敗」がないよう、各学年や各学期、場合によっては単元ごとに確認を行い、軌道修正していく必要がある。これが教育課程編成において PDCA サイクルの視点が必要な理由である。そして、各教科や単元に留まることなく、学校全体で教育課程編成を行い、PDCA サイクルを用いてカリキュラムの修正を行いながら、学校教育目標の実現を目指した子どもへの教育を学校全体で行うことが、カリキュラム・マネジメントの必要性である。

その際に、上記で示した様々なリソースを活用しながら、子どもたちにとって学びの環境を提供することが、リソースを活かしたカリキュラム・マネジメントといえるのではないだろうか。

#### <引用・参考文献>

- [1] 佐藤学(1997)『『中間者』としての教師・教職への存在論的接近』教育哲学研究(75)5-10。
- [2] 中央教育審議会(2019)「新しい時代の教育に向けた持続可能な学校指導・運営体制の構築のための学校における働き方改革に関する総合的な方策について(答申)」  
[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo3/079/sonota/1412985.htm](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/079/sonota/1412985.htm)(最終閲覧:2023年1月4日)
- [3] 久富善之(2017)『日本の教師,その12章:困難から希望の途を求めて』新日本出版社。
- [4] OECD 国際教員指導環境調査(TALIS)2018 調査結果  
[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/toukei/data/Others/1349189.htm](https://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/data/Others/1349189.htm)(最終閲覧:2023年1月4日)
- [5] 田村知子・木原俊行・岡田和子・田中満公子・佃千春・長谷川和弘・餅木哲郎・島田望(2022)「危機的状況下の学校におけるカリキュラムマネジメントに対する市町村教育委員会の指導・支援—新型コロナウイルス感染症による長期臨時休業の影響を受けた大阪府における調査」『大阪教育大学紀要 総合教育科学』(70)249-268

- [6] 中央教育審議会答申(2016)「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」  
[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1380731.htm](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1380731.htm)  
(最終閲覧:2023年1月4日)
- [7] 末富芳編(2016)『予算・財務で学校マネジメントが変わる』学事出版
- [8] 諏訪英広・田中真秀・畑中大路(2018)「『社会に開かれた教育課程』の理念の実現に向けたコミュニティ・スクールにおけるカリキュラム・マネジメントの検討:Y 小学校を事例として」  
『兵庫教育大学研究紀要(52)』161-171。