キャリア教育のカリキュラム・マネジメントの方法に関する考察

杉野　学

本稿は、A特別支援学校（肢体不自由）のキャリア教育に関するカリキュラム・マネジメントの事例に基づき、肢体不自由教育におけるキャリア教育のカリキュラム・マネジメントの方法を検討することを目的とした。次に、キャリア教育のカリキュラム・マネジメントに、PDCAサイクルを取り入れた「学校経営計画PDCA一覧表（試案）」と、キャリア教育の推進状況を自己診断する「自己変革型キャリア教育推進シート（試案）」を併用することで、学校経営計画・教育課程編成・授業改善を関連づけたカリキュラム・マネジメントを展開する方法を考察した。その結果、両試案を併用したカリキュラム・マネジメントを、校内で組織的・計画的に進めることが、キャリア教育を推進するために効果的であることが示唆された。

キーワード：特別支援学校（肢体不自由）　キャリア教育　カリキュラム・マネジメント　PDCAサイクル　学校評価

1．問題と目的

今日、特別支援学校に在籍する児童生徒の自立し社会参加する力を育むために、幼稚部、小・中学部からキャリア教育の充実を図ることが求められている。キャリア教育については、「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方（答申）」（平成23年1月、中央教育審議会）において、「一人一人の社会的・職業的自立に向けて、必要な基盤となる能力や態度を育てることを通して、キャリア発達を促す教育」と定義されている。そして、キャリア発達を「社会の中で自分の役割を果たしながら、自分らしい生き方を表現していく過程」と述べてある。さらに、キャリア教育を教育課程へ適切に位置づけることや、計画性・体系性のある展開を行うことについては、「キャリア教育はそれぞれの学校段階で行っている教科・科目等の教育活動全体を通じて取り組むものであり、単に特定の活動のみを実施すればよいということや、新たな活動を単に追加すればよいということではない。」と指摘している[1)]。このことは、一人一人のキャリア発達に応じた指導を進めることの必要性と、学校経営を含めた教育活動の全てにキャリア教育が及ぶものであることを意味している。

また、平成23年12月、文部科学省は、キャリア教育における外部人材活用等に関する調査研究協力者会議の審議を経て、報告書「学校が社会と協働して1日も早く全ての児童生徒に充実したキャリア教育を行うために」を公開した。同報告書では、関係者間で求められる共通理解や、学校や教育委員会が求められる態勢づくり、学校が社会と協働して行うキャリア教育を進めていくための方策などについて述べてある[2)]。このことは、学校がキャリア教育を推進していく上で、校内に限定するものでなく、社会全体で取り組むべきものであることを示唆している。なお、平成21年3月、特別支援学校学習指導要

東京家政学院大学現代生活学部児童学科

領でキャリア教育が示されたことにより各校でキャリア教育に関する実践と研究が推進されている[3)]。

さて、特別支援学校（肢体不自由）における最近のキャリア教育に関する先行研究では、江見（2015）は、作業学習における授業研究で、肢体不自由児のアセスメントを活用した実態把握や作業工程分析について、専門家と連携をして指導効果を挙げた実践を報告している[4)]。また、箕輪（2015）は、企業の立場から肢体不自由教育における作業学習の意義や主体的な学びの重要性を指摘している[5)]。キャリア教育とカリキュラム・マネジメントとの関連では、分藤（2015）は、肢体不自由教育におけるカリキュラム・マネジメントは、管理職のみならず、全ての教職員が責任を持ち教育課程を核に授業改善を行うことの重要性を指摘している[6)]。また、川間（2015）は、12年間を通した授業ごとの関連を考えながら、キャリア教育の推進はカリキュラム・マネジメントなしでは進んでいかないことを主張している[7)]。さらに、長沼（2015）は、カリキュラム・マネジメントの充実に向け「チーム学校」として、個々の教員の力量形成を支える組織づくりと組織を機能させるためには、校長のリーダーシップが求められることや、各教科と自立活動の関連による個別のニーズに応じた指導目標と指導内容を計画することの重要性及び教育課程編上のキャリア教育の位置づけについて言及している[8)]。

筆者は、特別支援学校（肢体不自由）におけるキャリア教育について、次のような研究を重ねてきた。理学療法士などの外部人材と連携した作業学習等の授業改善では、外部人材と連携した指導の有効性を明らかにした[9) 10) 11) 12)]。自立活動の指導の視点を取り入れた目標準拠評価によるキャリア教育の指導の事例研究では、教材･教具の開発や作業学習を行うオフィスルームの開発を行った[13)]。また、若手と中堅･ベテラン教員のペアによるメンター制のOJTシステムを構築し日常業務の改善を旗頭にして、キャリア教育等に関する研究を5年間継続して行い、組織的・計画的な校内研修を推進した[14) 15) 16) 17)]。

これらの先行研究では、特別支援学校（肢体不自由）のキャリア教育における授業改善や外部人材との連携、校内研修などについての成果は明らかにされている。しかし、特別支援学校（肢体不自由）全体で、キャリア教育を推進していくためのカリキュラム・マネジメントに関する研究は、未だ実証的に明らかにされていない。このカリキュラム・マネジメントについては、平成29年3月17日文部科学省から公表された特別支援学校小学部・中学部学習指導要領改定案の総則で新たに示されており[18)]、カリキュラム・マネジメントを推進することは、今日的な学校改革の方向性であると言えよう。

そこで、本論考では、A特別支援学校（肢体不自由）のキャリア教育に関するカリキュラム・マネジメントの事例を分析した上で、今日の特別支援学校（肢体不自由）におけるキャリア教育に関するカリキュラム・マネジメントをどのように進めるべきか考察をすることとした。

具体的には、筆者が平成22年度～平成26年度の5年間、校長として学校経営に携わってきたA特別支援学校（肢体不自由）におけるキャリア教育に関するカリキュラム・マネジメントの実践を通して、①学校経営におけるキャリア教育のカリキュラム・マネジメントの基本的な考え　②キャリア教育の学校評価に関する「学校経営計画PDCA一覧表（試案）」の活用（実践事例1）　③校長用「自己変革型キャリア教育推進シート（試案）」の活用（実践事例2）の3点を、論考の視点として、特別支援学校（肢体不自由）におけるキャリア教育に関するカリキュラム・マネジメントの方法を考察する。

２．学校経営におけるキャリア教育のカリキュラム・マネジメントの基本的な考え

２－１　カリキュラム・マネジメントを推進する要素

平成29年3月17日文部科学省から公表された特別支援学校小学部・中学部学習指導要領の改定案第1章 総則第2節小学部及び中学部における教育の基本と教育課程の役割、第6節学校運営上の留意事項で、新たにカリキュラム・マネジメントが示された[18)]。

その主な内容を整理すると、「児童生徒、学校、地域の実態を把握し教育内容等を教科等横断的な視点で組み立てる、教育課程の実施状況を評価し改善を図る、教育課程の実施に必要な人的・物的体制を改

善することなどを通して、組織的・計画的に学校の教育活動の質の向上を図ること」が示された。また、校長の方針の下に、「教育課程の改善と学校評価及び教育課程外の活動との連携を図るとともに、教職員が校務分掌に基づいて適切に役割を分担し相互に連携しながら、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こと」が示された。さらに、学校評価については、「教育課程の編成、実施、改善が教育活動や学校運営の中核となることを踏まえて、カリキュラム・マネジメントと関連付けながら実施すること」が示された。学校でカリキュラム・マネジメントを推進することは、今日的な新しい学校改革の方向性と言えよう。

次に、中央教育審議会答申からカリキュラム・マネジメントの要素を探る。中央教育審議会（2016 年 12 月 21 日）「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）」では、今回の学習指導要領等の改善の方向性が示されている。カリキュラム・マネジメントに係る主な内容を整理すると、「学校教育目標を踏まえた教科等横断的な視点で、目標の達成に必要な教育内容を組織的に配列すること。教育課程の編成・実施・評価・改善を図る PDCA サイクルを確立すること。人的・物的資源等を地域資源も含めて活用すること。管理職のみならず全ての教職員がその必要性を理解し授業についても教育課程全体の中での位置づけを意識しながら取組むこと。」など[19] が挙げられる。このことは、カリキュラム・マネジメントを学校全体で取組んでいくためには、学校の組織や経営の見直しを図る必要があることを示唆している。さらに、平成 27 年中央教育審議会「教育課程企画特別部会における論点整理について（報告）」[20] で述べてあることも含めて考えると、カリキュラム・マネジメントを推進する要素は、次のように集約されよう。

・学校経営計画・学校教育目標との関連では、カリキュラム・マネジメントと連動させた学校経営の展開が必要である。学校経営の視点で、教育課程の編成・実施・評価・改善の方法を検討する。
・教育課程編成及び授業改善との関連では、管理職だけでなく全教職員がカリキュラム・マネジメントの必要性を理解し教育課程全体の中で意識しながら取り組む。学校の教育目標を踏まえた教科等横断的な視点で、目標達成に必要な教育内容を組織的に配列する。教育活動相互の関係を捉え、教育課程全体と各教科等の内容を往還させる。教育課程を編成・実施・評価・改善を図る一連の PDCA サイクルを確立する。
・人的・物的資源の活用との関連では、必要な人的・物的資源を地域の外部資源も含めて活用する。

一方、このカリキュラム・マネジメントは、その内容や展開について様々な捉え方がある。例えば、天笠（2017）は、カリキュラム・マネジメントの全体的な構成を、教育内容に向けた経営資源の効果的な活用を基盤にした教育課程の編成・実施・評価・改善を核にした PDCA サイクルの確立、そして教育内容の相互関連や教科横断と組織化による授業の推進であると論説している[21]。また、田村（2017）は、最適なカリキュラム・マネジメントとは、教育目標の具現化、カリキュラムの PDCA、組織構造等の全ての要素と要素間のつながりをデザインして、マネジメントすることであると主張している[22]。

２－２　カリキュラム・マネジメントを「学校経営計画－教育課程編成－授業改善」の関連性で捉える

次に、特別支援学校（肢体不自由）のキャリア教育のカリキュラム・マネジメントについて、学校経営と教育課程編成及び授業改善の相互的な関連について述べる。

中央教育審議会答申や学習指導要領等の改善の方向性などを踏まえると、まず学校経営の指針である学校経営計画を PDCA サイクルでまわすことは、カリキュラム・マネジメントの基盤と言えよう。この PDCA サイクルを活用した組織マネジメントの考え方は、新規事業は P（Plan 計画）からスタートする PDCA の流れであるが、継続事業については前年度の C・A を踏まえながら実施するため、CA-PD の流れと言えよう。学校教育においても同様で、前年度から継続する活動と新しく立ち上げる活動とは、区別して学校評価を行う必要がある。特に、新規事業は、臨機応変に対応できるよう計画・実施・評価・

改善の各段階におけるプロセスを重視する評価となろう。このことは、図１の循環型の PDCA サイクル（Plan 計画－ Do 実施－ Check 評価－ Action 改善）で示される。

次に、特別支援学校（肢体不自由）におけるキャリア教育のカリキュラム・マネジメントについては、図１の PDCA の流れを踏まえながら、図２で示した「学校経営計画－教育課程編成－授業改善」の相互的な関連に基づいた組織的なカリキュラム・マネジメントを行うことが、効果的であると考える。

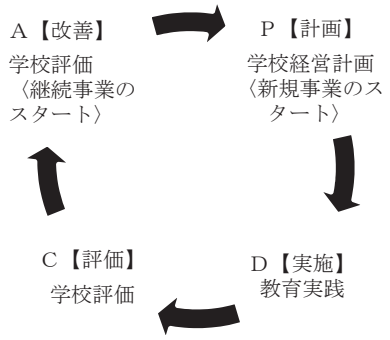


図１　PDCA サイクル

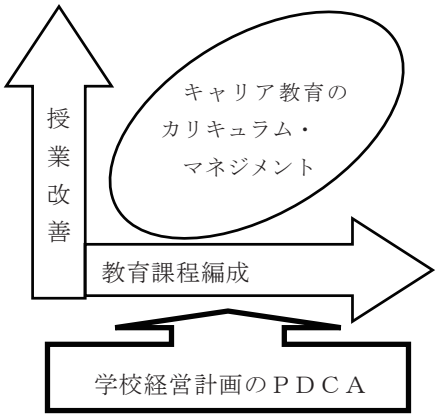


図２　学校の組織マネジメント

カリキュラム・マネジメントの要素である学校経営計画、教育課程編成、授業改善ごとに、キャリア教育との関連性について述べる。

ア．学校経営計画におけるキャリア教育のカリキュラム・マネジメントの視点

学校経営においては、「ヒト・モノ・カネ」を有効活用して、学校全体でキャリア教育を推進することが重要である。そのためには、まず Plan 計画の段階では、学校経営計画や学校教育目標の重点目標として、「キャリア教育の推進」を示す必要がある。このことにより、児童生徒、保護者、地域・関係機関等へ学校の目指す方向性を周知することになる。そして、学校経営計画に、キャリア教育を推進するための行動目標と数値目標を示すことで、計画をより実効性のあるものとすることができる。なお、行動目標は、中・長期的目標と短期目標とを区別して記す必要がある。特に、短期目標にキャリア教育の推進に係る数値目標を具体的に設定することで、Do 実施－ Check 評価－ Action 改善のプロセスをより実効性のあるものとすることができる。また、行動目標や数値目標を教職員の自己申告の申告目標とすることにより、キャリア教育に関する教職員の意識と実効性を高めることができる。

一方、キャリア教育のカリキュラム・マネジメントは、教育課程全体と各教科等の内容を往還させる営みでもある。そのため管理職のみならず全ての教職員が、カリキュラム・マネジメントの必要性を理解し教育課程を核として、授業改善や組織運営の改善に一体的に迫ることのできる学校の組織文化を形成しなければならない。例えば、Check 評価－ Action 改善の段階では、授業改善で得られた知見を学習指導の改善と、教育課程全体の改善に係る内容とに分けて分析・検討する必要があろう。そして、学校全体の改善に係ることは、「Action 改善の提言」としてその方向性を浸透させることが不可欠である。大事なことは、単に授業改善レベルで終わらせないことである。さらに、教務部等を中心とした校務分掌の運営において、授業改善の指摘事項と合わせて、次年度の教育課程編成の改善に向けてより良い方向性を探る必要がある。この点が、学校経営計画と教育課程編成と授業改善を関連づけるポイントと考える。いずれにしても、日々熱心に取り組んでいる授業改善の成果を教育課程編成と関連付けて、どのように

して学校全体の改善に結び付けるか、PDCA サイクルの学校評価システムの構築とその方法がカリキュラム・マネジメントの運営で問われるところでもある。したがって、校長は、リーダーシップを発揮して組織的・計画的・効率的に自律的なカリキュラム・マネジメントを進める立場にある。学習指導要領等に基づき教育課程の編成・実施・評価・改善を図るカリキュラム・マネジメントの確立には、キャリア教育の全体計画を作成するとともに、PDCA サイクルを踏まえた診断的評価、形成的評価、総括的評価を取り入れた学校評価システムを導入する必要があろう。

イ．教育課程編成におけるキャリア教育のカリキュラム・マネジメントの視点

学校経営計画で示された重点目標を基にして、学校の教育計画は展開する。教育課程編成の Plan 計画の段階では、キャリア教育の全体計画の作成、キャリア教育の４つの形成力と各教科等の指導内容との関連、キャリア教育を推進するための各教科等を併せた指導の形態の選択などが重要な点として挙げられよう。また、キャリア教育は、職業教育としての捉え方ではなく教育活動全体に渡る各教科等との関連で捉える必要があるため、教科等横断的な考えでその内容を組み立てることが求められる。その際、教育課程編成の Do 実施－ Check 評価の段階では、キャリア教育の４つの形成力と関連する各教科等の指導目標や内容を再構成することや、一人一人の資質・能力を高める授業展開のための「各教科等を合わせた指導」の指導の形態及び「教科等横断的な組み立てによる授業の学習評価」を工夫することが不可欠である。

特別支援学校（肢体不自由）では、小・中学校等の教育に準ずる教育課程、知的代替の教育課程、自立活動を中心とした教育課程の３類型で教育課程を編成しているため、教育課程編成の Plan 計画の段階では、類型ごとのキャリア教育の内容・方法を検討する必要がある。さらに、各教科等の年間指導計画にキャリア教育の視点を踏まえた授業目標を設定することや、自立活動の指導の時間を考慮した適切な総授業時数を確保する必要がある。この点が、小・中学校等におけるカリキュラム・マネジメントと異なる点である。したがって、特別支援学校（肢体不自由）のキャリア教育に関するカリキュラム・マネジメントにおいては、Check 評価－ Action 改善の段階でキャリア教育に関する教科等の授業改善だけの視点ではなく、３類型の教育課程編成と関連させて検討しなければ、その成果は期待できないことを指摘したい。また、Plan 計画の段階では、教科等横断的な視点でキャリア教育の４つの形成力と、関連する各教科等の指導内容を整理するとともに、小学部・中学部・高等部ごとに指導内容を精選・配列することが重要と考える。

ウ．授業改善におけるキャリア教育のカリキュラム・マネジメントの視点

教育課程編成で示された各教科等は､日々の授業によって具現化される。キャリア教育のカリキュラム･マネジメントの意義は、教科等横断的な組み立てでキャリア教育の内容を、精選・配列し順序立てて指導することにより児童生徒一人一人のキャリア発達を育むことにある。教育課程編成と関連させた授業改善のカリキュラム・マネジメントの意味は、この点にある。

したがって、授業改善の Plan 計画の段階では、小学部の段階から個別の教育支援計画に関係機関等との連携を具体的に掲載したり、キャリア教育の４つの形成力と各教科の目標を関連づけた個別の指導計画を作成したりすることが重要である。また、Do 実施－ Check 評価の段階では、個別の指導計画を活用した学習指導案を作成することで、指導と評価が一体化した学習評価を効果的に行うことができよう。

２－３　学校の組織マネジメントにおけるカリキュラム・マネジメントの要素

これまで、カリキュラム･マネジメントの大きな要素である「学校経営計画－教育課程編成－授業改善」の３点について述べてきた。次に、学校全体の組織マネジメントにおけるカリキュラム・マネジメント

の要素を考えていく。カリキュラム・マネジメントは、校長をはじめとする教職員全員の意識改革と、校内で組織的にシステム化されたマネジメント体制を構築することで、その有効性が発揮される。このことは、キャリア教育のカリキュラム・マネジメントを、管理職だけの意識の中に留めるのではなく、教職員が授業展開や校務分掌の運営などにおいて、PDCA サイクル（Plan 計画－ Do 実施－ Check 評価－ Action 改善）を、日ごろから意識していく必要がある。

一方、学校経営は一般的に管理職の視点で語られる。しかし、この学校経営をカリキュラム・マネジメントの視点で捉え直すと、授業展開や校務分掌の運営なども含んだ「学校経営計画－教育課程編成－授業改善」の組織マネジメントという包括的な捉え方ができよう。この考えで、学校の組織マネジメントとキャリア教育のカリキュラム・マネジメントとの関連を図式化したものが、次の図３である。

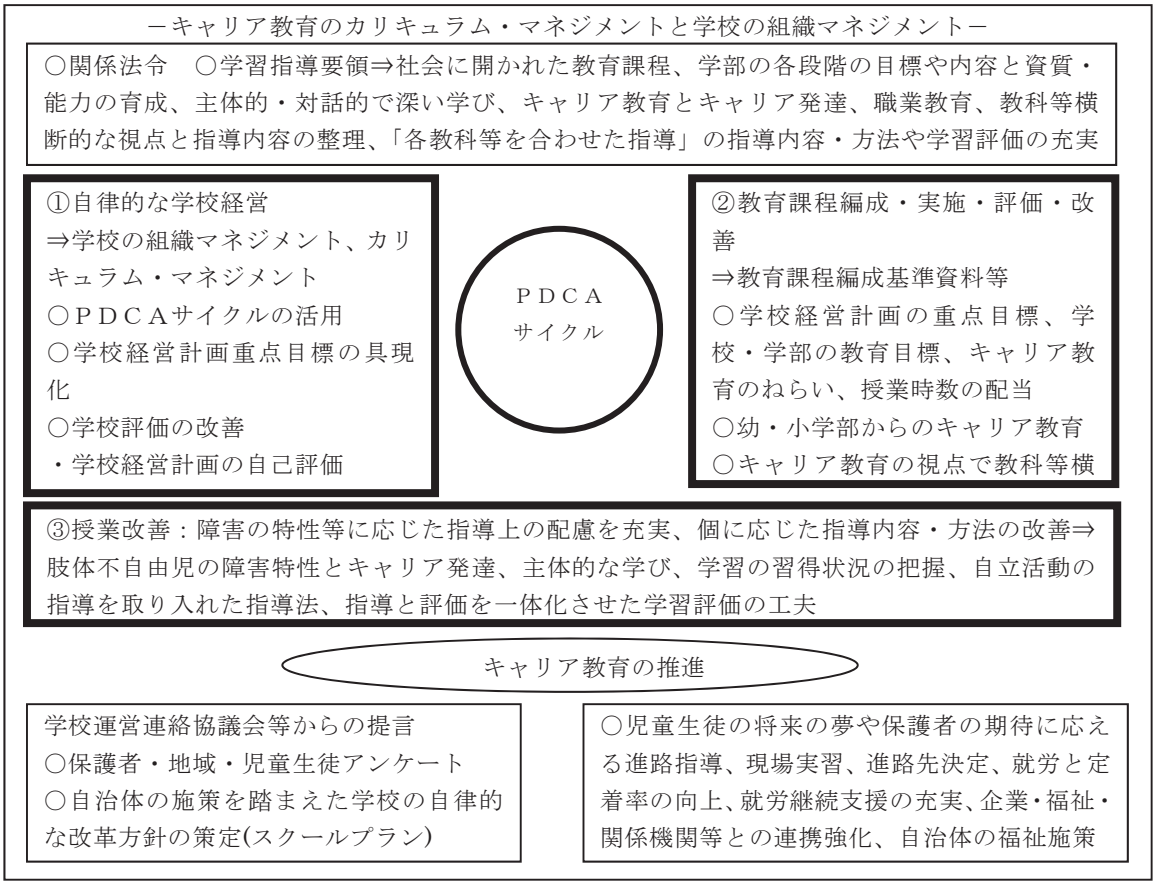


図３　学校の組織マネジメントとキャリア教育のカリキュラム・マネジメントとの関連

２－４　キャリア教育のカリキュラム・マネジメントと学校評価との関連

PDCA サイクルを踏まえた学校の組織マネジメントは、「学校経営計画（Plan）⇔教育課程編成（Do）⇔学校評価（Check）⇔学校改善（Action）」の流れで表される。

表１では、左側に学校経営計画の PDCA の流れを、右側にはキャリア教育のカリキュラム・マネジメントの視点で関連する内容を記した。この流れで、学校評価を実施することが、カリキュラム・マネジメントの基盤となる。

表１　学校経営とキャリア教育のカリキュラム・マネジメントとの流れ

①学校経営計画：学校経営計画の作成、学校教育目標の設定（Plan）	
【学校経営計画・学校教育目標】	【キャリア教育のカリキュラム・マネジメント視点】
・学校経営計画及び学校教育目標に「キャリア教育の推進」を明確に示す ・小学部、中学部、高等部の学部目標にキャリア教育の推進を示す ・教務部、研究部、教科部会で、キャリア教育に関する各教科・領域を示す ・作業学習の喫茶・販売活動での地域・関係機関との連携を示す ・研究・研修、授業研究に関するOJTを示す ・キャリア教育に関する企業、理学療法士、作業療法士、心理等の外部人材との連携を示す	・学習指導案に必ずキャリア教育の４つの形成力を記入し、授業ごとにキャリア教育との関連を明確にして指導する。 ・授業研究や校内研究では、各教科の指導、各教科等を合わせた指導、自立活動の指導の相互の関連性を意識して指導する。 ・作業学習も含め全ての授業において、自立活動の６区分26項目を意識した指導と評価を行う。 ・外部人材の助言も受け入れ授業改善を行う。 ・個別指導と集団指導の時間配分を適切に行う。 ・主体的に学習できる指導内容・方法を増やす。 ・評価規準による学習評価を充実する。

②教育課程：教育課程編成・実施（Do）	
【教育課程】	【キャリア教育のカリキュラム・マネジメント視点】
・各学部の教育課程編成で、キャリア教育に関連する各教科・領域の時数を確保する。 ・作業学習の指導体制、作業室等の特別教室や備品などの施設設備を整備する。 ・キャリア教育の全体計画を作成する。 ・年間指導計画（シラバス）に、キャリア教育に関連する各教科・領域のねらいと指導内容を記入する。 ・学習指導案に学校経営計画の重点目標、キャリア教育で育成する４つの形成力との関連を記入する。 ・個別の指導計画、個別の教育支援計画、移行支援計画等を、指導や進路面接などで十分に活用する。	・各学部でキャリア教育の４つの形成力ごとに、実践的に指導内容を整理する。 ・学部を越えて教科等横断的に、キャリア教育の指導内容の系統性や段階別の内容を積み上げる。 ・キャリア教育の全体計画、年間指導計画、指導時数や授業時間数を再検討して、時間割や指導体制に反映させる。 ・個別の指導計画、個別の教育支援計画、移行支援計画等を再検討し、保護者、企業や福祉関係機関との連携に活かす ・キャリア教育の視点で児童生徒の成長・発達の状況を評価する。診断的評価、形成的評価、総括的評価を行い、小学部、中学部、高等部間の引継ぎや連続した教育内容を学校全体で検討する。

③学校評価（Check）	
【学校評価】	【キャリア教育のカリキュラム・マネジメント視点】
・教職員一人一人が自己の担当する授業や職務内容が学校経営計画の実現に向けてあることを再認識し、学校経営参画意識をもって主体的で建設的な学校評価をする。 ・PDCAのマネジメントサイクルを踏まえて、計画・実施・評価・改善を行う。 ・学校経営計画の診断的、形成的、総括的評価を計画的・組織的・効率的に行う。 ・アンケート（児童生徒、保護者、地域関係機関、教職員）結果を、学校評価に反映する。 ・自己申告等を活用して、教職員一人一人にキャリア教育の推進を浸透する。 ・校長は、自己変革型キャリア教育推進シート（試案）を活用するなどして、キャリア教育を推進する。	・広報活動、学校公開、PTA研修などで、キャリア教育の推進に関する教職員、保護者・地域の理解と意識を高める。 ・キャリア教育に必要な予算執行の重点目標を明確にして、次年度計画を策定する。 ・学校運営連絡協議会からの提言等を活用して、キャリア教育の重点目標を設定する。 ・企業、福祉との地域連携を深め、個別の教育支援計画や移行支援計画等との関連性を教職員、保護者・地域関係機関へ周知する。 ・キャリア教育に関する情報を、学校運営連絡協議会委員に提供するなどして、評価委員の評価や提言の内容を、次年度の学校経営計画に活かす。 ・学校評価で各部が連携しキャリア教育に関する自律的なカリキュラム・マネジメントを推進する。

④学校改善：学校経営報告・次年度の学校経営計画作成（Action）	
【学校経営計画報告、次年度学校経営計画作成】	【キャリア教育のカリキュラム・マネジメント視点】
・教職員、保護者・地域関係機関に学校評価の内容と次年度計画を周知する。学校 HP、たより、保護者会等で、経営方針を周知する。	・次年度の具体的な行動目標・数値目標を立てる。 ・自己変革型キャリア教育推進シート(試案)を活用して、チーム力を生かした自律的な改善をする。

３. 事例１「学校経営計画 PDCA 一覧表 (試案)」を活用した学校評価方法の分析

事例１では、「学校経営計画 PDCA 一覧表 (試案)」を活用したキャリア教育の学校評価方法を分析する[14]。学校は一つの組織体である。組織的・計画的・効率的に「ヒト、モノ、カネ」を有効活用して、学校評価を踏まえた特色ある教育活動を推進することが、学校の組織マネジメントの基本である。

筆者は、自律的な学校経営を進めるに当たり、学校経営計画の進行管理を適切に行うために、PDCA サイクルを踏まえた「学校経営計画 PDCA 一覧表（試案）」を開発した[23]。本シートは、A 特別支援学校の学校経営計画の重点目標で定めた８つの柱と 25 項目で構成している（表２参照）。そして、本シートの作成に当たっては、カリキュラム・マネジメントの重要な要素として挙げてきた①学校経営計画の重点目標にキャリア教育の推進を設定し学校の方針を明確化すること、②教育課程編成ではキャリア教育と関連する各教科等の授業や進路指導に関する指導内容・方法を再構成すること、③授業改善では肢体不自由児の作業学習等の指導内容・方法の充実に努めることの３点を考慮した。

筆者はこのシートを５年間継続して用い、副校長・主幹教諭・分掌や委員会主任の協力を得ながら、学校経営計画の進行管理を行った。また、本シートを年３回の学校運営連絡協議会において提供し、参加した保護者や地域関係機関に対して学校経営計画の進捗状況を周知することができた。

３－１　学校経営計画 PDCA 一覧表 (試案) を活用した学校評価の考え

学校経営は、校長が示した学校経営計画に基づいて行われる[24]。学校経営計画は、年度当初に校長が保護者や関係機関等に対して周知する学校教育の方針であり、いわば学校教育を推進するための羅針盤の役目を果たす。この学校経営計画を基にして、学校の組織マネジメントを検討することが、カリキュラム・マネジメントの在り方に迫るものと考える。

ここでは、学校経営計画 PDCA 一覧表（試案）に基づくキャリア教育の推進例を通して、カリキュラム・マネジメントの在り方を検討する。次に、学校経営計画 PDCA 一覧表 (試案) に基づく学校評価の考えを述べる。

・PDCA サイクルを踏まえた学校経営計画 PDCA 一覧表作成を通し、学校評価を適切に行うとともに、教職員の経営参画の意識と行動力を高める。
・学校経営計画の重点目標について、校長、副校長、経営企画室長、主幹教諭、主幹教諭、主任教諭、教員で、診断的評価、形成的評価 (中間評価)・総括的評価を実施し適正な進行管理を行う。
・形成的評価 (中間評価) で達成度の低い項目の原因を分析し改善方策や指標を検討する。
・第２回形成的評価 (中間評価)12 月では、確実に次年度への改善・充実策を検討し実効性のある進行管理をする。
・学校運営連絡協議会の提言や外部評価と併せて、次年度の学校経営計画に反映する。

３－２　学校経営計画 PDCA 一覧表の作成

表２は、平成 26 年度、A 特別支援学校でキャリア教育の進行管理に使用した学校経営計画 PDCA 一

覧表である。学校経営計画 PDCA 一覧表の内容とその作成について述べる。以下の a~k の内容は、表 2 学校経営計画 PDCA 一覧表の各項目の欄に記載する内容を表している。

a. 主要事業名と担当部署を明記する。
b. 方針には、学校経営計画の重点目標の進行管理と経営参画の推進を記す。
c. 昨年度の現状と課題には、昨年度の学校運営連絡協議会からの提言、学校評価、主幹教諭、主任教諭の経営参画などの現状と課題を記す。
d. 改善の方策には、いつまでにどの程度について行動目標と数値目標を明記する。
e. 達成度 (%) の内容は、目標値 100%を想定し行動目標と数値目標の達成の割合（%）を記す。
f. 月ごとのスケジュールは、年間（4 月～ 3 月）までに実施する内容を記す。
g. 8 月の形成的評価（中間評価）Ⅰには、形成的評価（中間評価）の内容、経過、達成度を記す。副校長、経営企画室長、主幹教諭、主任教諭等が中心となって、担当する事業について記す。特に、達成度は、e. の達成度（%）の内容である行動目標と数値目標の達成割合（%）を参考とする。達成度は一目で分かるように、%を矢印で記す。
h. 12 月の形成的評価（中間評価）Ⅱには、12 月までの実施経過、達成度を記す。特に、この時期に達成度の低い項目は、改善・充実策を提示し当初計画を達成するための改善・充実を行う。
i. 2 月の総括的評価には、成果・課題、達成度、次年度の方向性を記す。方向性は、施策、学校運営連絡協議会の提言、学校評価等を活かしながら、より実効性のある内容や方策などを明記する。
j. 担当部署、予算、施策について記す。
k. 法令、施策等との関連を記す。

表 2　キャリア教育を組織的に推進するための学校経営計画 PDCA 一覧表（例）（杉野 2015a）[25)]

a. 重点目標	b. 方　針	c. 昨年度の状況と課題
(6) キャリア教育の推進（継続） ・教務部 ・進路指導部 ・研修研究部	○東京都教育委員会研究指定「特別支援学校 (肢体不自由) のキャリア教育・職業教育の充実事業」の実施 ・各部が協力し、キャリア教育の視点で教育内容を整備する。※以下、略	◎平成 25 年度の状況 ・キャリア教育冊子を見直し、変更部分等の作成を進めた。　※以下、略 ◎課題 ・各部が協力してキャリア教育・職業教育の充実研究の推進すること。※以下、略

d. 改善の方策（いつまでに、どの程度）	e. 達成度（%）の内容
・12 月下旬までに、各学部のキャリア教育の指導内容を再検討・整理・確認する。※以下、略	・キャリア教育冊子の各学部の指導内容を再検討する（10%）※以下、略

f.　　4 月	5 月	6 月	7 月	8 月
・キャリア教育冊子の再検討※以下、略	・各学部でキャリア教育の指導内容を洗い出す※以下、略	※略	※略	※略

g.　形成的評価（中間評価）Ⅰ				
経　　過	達　成　度 (%)			
・新規「自閉症教育の充実事業」「特別支援学校（肢体不自由）におけるキャリア教育・職業教育の充実事業」に関して、研修研究部と進路指導部が連携して進めることとなり、昨年度からの課題である「キャリア教育の冊子内容の見直し」に取り組んだ。※以下、略	40%			

9 月	10 月	11 月	12 月
※略	※略	※略	※略

h.　形成的評価（中間評価）Ⅱ					
経　　過	達　成　度(%)				
・キャリア教育「進路指導の手引き」改定版作成。・「自閉症教育の充実事業」「特別支援学校(肢体不自由)におけるキャリア教育・職業教育の充実事業」に関する授業研究を各部で実施した。※以下、略				80%	

1月	2月
※略	※略

i.　総括的評価						
成果・課題	達成度（%）					次年度の方向
【成果】・キャリア教育の手引きを見直し、更新した。　※以下、略 【課題】・キャリア教育における両部門及び各学部間の連携　※以下、略					90%	・高等部卒業後の社会生活に向け規範意識を持たせるための指導の在り方について、学部研究をする　※以下、略

3月	j.担当部署、予算	k.　都施策等との関連
・「社会に出るために」をテーマに高等部準ずる課程の授業充実※以下、略	・進路指導部、研究研修部、教務部から申請済み	・東京都教育ビジョン重点施策24（1）、特別支援学校（肢体不自由）におけるキャリア教育推進委員会、東京都特別支援教育推進計画第三次実施計画　※以下、略

3－3　学校経営計画 PDCA 一覧表の年間活用

学校経営計画 PDCA 一覧表の年間活用例を表3で述べる。活動の流れは、4月当初、教職員や保護者へ学校経営計画を周知する。そして、学校経営計画の行動目標や数値目標を踏まえて、各分掌や学部で学校経営計画 PDCA 一覧表を作成する。なお、新規事業以外は、前年度の総括的評価を踏まえた目標や内容を設定することとなるため、PDCA というよりも CA － PD という流れとなる。その後、8月と12月に形成的評価（中間評価）、2月に総括的評価を行い、次年度に向けた方針を定める。

表3　学校経営計画 PDCA 一覧表活用の流れ

月	事　項	作成と活用
4月	・4／1学校経営計画の提示 ○診断的評価 ・学校経営計画 PDCA 一覧表の作成	○学校経営計画 PDCA 一覧表の様式を再検討 (学校経営計画の重点目標に基づいた項目の整理、行動目標、数値目標、達成度、月ごとの進行、担当部署、予算、都施策との関連の見直し) ・主幹教諭、主任教諭、経営企画室長の協力で作成
5月	・学校経営計画 PDCA 一覧表の作成と提示	○学校経営計画 PDCA 一覧表を作成 ・職員会議等で教職員に周知、PC 掲示板へアップ ・第1回学校運営連絡協議会に提示、説明 ・自己申告　当初面接で活用
8月	○形成的評価：第1回中間評価	○関係部署で達成度を明記 ・管理職、主幹教諭等で達成度を精査 ・項目の進捗状況に応じ指標や方策を再検討
9月		・第2回学校運営連絡協議会に提示、説明
10月	・次年度の予算計画の作成・提示	・次年度予算編成の重点検討
11月	・次年度の学校経営の重点目標を検討	○次年度の重点目標や方向性を検討
12月	○形成的評価：第2回中間評価	・関係部署で達成度を明記 ・管理職、主幹教諭等で達成度を精査 ○到達度の低い項目は、指標と方策を再検討 ・次年度に向けて改善方策を実施し成果を出す

2月	○総括的評価	・第3回学校運営連絡協議会に提示、説明 ・内部評価、外部評価を加味して達成度を明記 ・学校運営連絡協議会の提言を受ける
3月	・学校経営報告 ○総括的評価＋次年度に向けた診断的評価、次年度の学校経営計画の作成	○次年度の学校経営計画への反映 ・学校経営報告への反映

3－4　学校経営計画 PDCA 一覧表の活用効果

本シートを活用した最も大きな成果は、年3回の学校評価において、学校経営計画の進捗状況を適切に把握できたことが挙げられる。そして、達成率が低い項目については、タイムリーに対応することが容易となったことである。同時に、教職員数200名近くが勤務する学校規模が大きい特別支援学校においては、いかにチーム力を構築するかが経営上の課題であったが、教職員が本シートの作成に係り主体的に学校評価で活用することにより、教職員の学校経営参画意識を高めることができた。

学校経営計画 PDCA 一覧表を活用した学校評価を行うことにより、次のような効果が期待できよう。

・組織的・計画的・効率的に、PDCA サイクルを踏まえた学校の組織マネジメントを実施できる。
・学校経営計画の重点目標の進行管理ができる。
・形成的評価（中間評価）に基づき必要な改善をタイムリーにできる。
・全教職員の経営参画を促進できる。

また、学校の組織マネジメントの視点で、学校経営計画 PDCA 一覧表の活用効果をまとめると、次のような効果が期待できよう。

・学校経営計画の実現に向けて、組織マネジメントの視点で学校経営計画 PDCA 一覧表を活用した進行管理を行うことは有効な手段である。但し、達成度の把握と課題改善は計画的・組織的に行う必要がある。
・学校経営計画 PDCA 一覧表に基づく診断的評価・形成的評価（中間評価）・総括的評価を実施することで、担当副校長、経営企画室長、主幹教諭、主任教諭等が実質的に経営参画に関わりながら経営参画意識を高めることができる。但し、校長は、学校経営計画の重点目標ごとの行動目標と達成指標（%）を定め、進行管理を適正に行い必要な改善にはリーダーシップを発揮する必要がある。
・学校経営計画重点目標の実施計画書を作成し成果を出すことで、計画の妥当性を検証できる。但し、達成度の低い項目は、形成的評価（中間評価）で行動目標や指標を修正し当初目標の達成をめざす。
・学校経営計画 PDCA 一覧表に基づく進行管理のデータを、教職員が PC 掲示板で共有し日常的に進捗状況を知ることで、学校経営計画がより身近なものとして意識化され経営参画意識を高めることができる。但し、事務職も含めた教職員が、何らかの形で学校評価にかかわっている必要がある。
・学校運営連絡協議会や保護者説明会等で、学校経営計画 PDCA 一覧表に基づく進行管理の結果を伝えていくことで、学校の説明責任を果たすことができる。但し、重点目標の設定の意義、行動目標や達成度が甘くならないように適正に評価をすることが、結果的に保護者・地域からの信頼に結びつく。
・自律的な学校経営に迫ることができる。但し、都教育施策の推進、学校運営連絡協議会提言などを活かしながらステップを踏んでいく事項、緊急に設定しなければならない事項など、校長としてそれぞれの状況を見極めて、中・長期的課題と短期的課題を区分けしながら、学校経営計画に反映していく。

このように、学校経営計画 PDCA 一覧表は、4月当初の学校経営計画の周知とともに、学校経営計画を実現するための進行管理や教職員の経営参画意識を醸成するツールとして活用効果が期待できよう。特に、学校規模が大きい組織においては、校長の学校経営を助ける効果があろう。

4. 事例２　校長用「自己変革型キャリア教育推進シート (試案)」を活用した自己評価方法の分析

事例２では、自己変革型キャリア教育推進シート（試案）を活用したキャリア教育に関するカリキュラム・マネジメントの自己評価方法を分析する。筆者は、A 特別支援学校校長として自律的なキャリア教育を推進するため、平成 26 年度に校長用「自己変革型キャリア教育推進シート」（試案）を開発した（表4)。そして、「学校経営計画 PDCA 一覧」の形成的評価（中間評価）と合わせて、8 月と 12 月の 2 回自己診断を行い、自らの経営状況を振り返った。

４－１　自己変革型キャリア教育推進シートの作成と活用

自己診断表は、「識見・使命感」、「教員の理解」、「統率力」、「授業改善」、「組織マネジメント」、「教育課程編成」の 6 分類 44 項目を設定した。自己診断は、キャリア教育に関する課題の達成状況やそのプロセスについて振り返りながら、次の１～４段階で行った。但し、44 項目の達成状況を全て厳密にパーセントで表すことは難しいため、１～４段階は一つの目安とした。

１→　課題をほとんど達成できなかった
　　（10％～ 30％程度の達成状況）
２→　課題をかなり残している
　　（30％～ 60％程度の達成状況）
３→　課題をほぼ達成できた
　　（60％～ 80％程度の達成状況）
４→　課題を残さず計画通り達成した
　　（80％～ 100％程度の達成状況）

なお、本シートの作成に当たっては、東京都教職員研修センターの教員用授業改善シートを参考にした[26)]。校長がキャリア教育の推進に向けたカリキュラム・マネジメントを行うことを想定して、全ての診断項目を校長職用に再構成した。

４－２　自己診断の活用と効果

次の図４は、筆者が自己診断を行った結果である。キャリア教育に関する学校経営の自己診断では、次の点を振り返ることができた。

・授業改善や教育課程編成を基盤として、児童生徒が自立し社会参加する力を育む教育内容・方法を向上するために、学校の組織マネジメントを組織的・計画的に行うこと。
・学校経営においては、教職員の積極的な経営参画を促すために、学校経営計画で示した行動目標・数値目標が真に教職員一人一人に浸透しているかどうかを見定めながら、きめこまかな経営を行うこと。
・学校経営計画の進行管理を適切に行い、キャリア教育の推進計画が当初立てた行動目標や数値目標を達成しているかどうかについて適宜、評価し必要に応じてタイムリーな改善策をとること。
・平成 26 年度学校経営報告書や次年度の学校経営計画作成に役立てること。

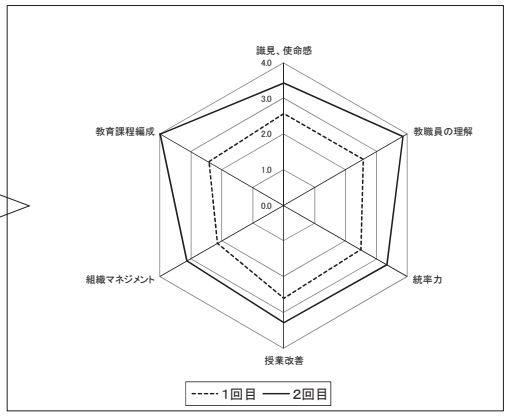
なお、カリキュラム・マネジメントは教職員の英知を集めて行うものである。そのため、副校長、主幹教諭、主任教諭、担任等が自己診断をする場合は、職層に応じて診断内容を書き換える必要がある。また、本シートは２回の診断を想定しているが、診断回数や時期は学校評価に応じて検討した方が良い。但し、年度末の一回だけの診断ではなく、例えば３月～４月、８月～ 11 月、２月～３月頃の間に３回程度行うなどして、プロセス評価を重視しながら継続的なカリキュラム・マネジメントを行うことが効果的である。なぜならば、管理職だけでなく校内で組織的なマネジメントの輪を広げていくことは、結果

表４　自己変革型キャリア教育推進シートの診断項目一覧（杉野 2015b）[27)]

番号	分　類	診断項目
1	識見、使命感	キャリア教育の推進を目指し進んで学校経営に取り組んでいる。
2		学校経営計画でキャリア教育の推進を示し教職員に推進させようとしている。
3		具体的な方策をもってキャリア教育の推進に臨んでいる。
4		キャリア教育に対する幅広い知識や経験をもっている。
5		児童生徒の自立し社会参加する力の育成を学校教育目標に掲げている。
6		キャリア教育の推進のために進んで外部人材と良好な関係作りをしている。
7		キャリア教育の推進のために保護者・地域・関係機関と良好な関係づくりをしている。
8	教員の理解	キャリア教育の指導に対する教員の意欲を高めている。
9		キャリア教育に関する授業の実施状況、校務分掌の達成状況を把握している。
10		教員のキャリア教育に関する指導技術を把握している。
11		教員の自己申告でキャリア教育に関する申告内容を把握し助言している。
12		キャリア教育の推進に向け教員の職層に応じた努力の状況を把握している。
13		作業室の整備、教材・教具の開発等で教員に気を配り、言葉かけをしている。
14		授業観察で教員の指導を適正に評価し必要な指導・助言をしている。
15	統率力	キャリア教育に関する教員の反応や変容に気付き、学校経営に生かしている。
16		キャリア教育の推進への意欲を高めることを意識して言葉かけをしている。
17		キャリア教育の全体計画、年間指導計画、学習指導案の作成を定着させている。
18		キャリア教育の推進に向けて的確な指示を出し教員を組織的に動かしている。
19		キャリア教育に関する授業、校務分掌のねらいを示し、見通しをもたせている。
20		キャリア教育推進に向け経営企画室長に対して予算編成の指示をしている。
21	授業改善	日頃から教職員に対してキャリア教育の推進について的確に指示している。
22		年度始めに学校経営計画でキャリア教育のねらいを明確に示している。
23		キャリア教育に関する授業の実施状況を的確に把握している。
24		教員の主体的なキャリア教育の推進を促すための工夫を行っている。
25		キャリア教育に関する教員へのアドバイスや相談等を組織的に行っている。
26		授業観察の後に評価会を開催するなどして授業への指導・助言をしている。
27		教員間の意見や助言をＯＪＴで生かすなどして組織的な授業改善を進めている。
28		キャリア教育の考えや指導の工夫点を分かりやすく教員へ説明している。
29		授業観察シート等を活用して、授業改善に結び付く効果的な指導・助言をしている。
30		校内研究などを通して、教員の主体的な授業改善への取組を支援している。
31	組織マネジメント	ＰＤＣＡによる学校の組織マネジメントの専門的知識を深めている。
32		日頃から教育課程編成に関連する幅広い情報を収集している。
33		キャリア教育推進のねらいを明確にして学校経営計画の具現化に努めている。
34		教員の指導力や人間関係等を考慮してＴ・Ｔの授業担当を配置している。
35		外部人材等との連携を考慮して学校経営をしている。
36		保護者・地域・関係機関との連携を意識して学校経営をしている。
37		教員に達成感をもたせる学校経営を行っている。
38	教育課程編成	キャリア教育を推進するための教育課程編成を計画的に進めている。
39		キャリア教育の内容を明確にしながらキャリア教育の全体計画を立てている。
40		全体計画を立てる際に、外部人材、地域関係機関との連携を考慮している。
41		キャリア教育の全体計画を踏まえて、教育課程編成の評価を行っている。
42		キャリア教育の全体計画が適切であったかを振り返っている。
43		キャリア教育の全体計画の不備な点を主幹教諭等も含めて改善策を練っている。
44		振り返りを基に、問題点を明確にして次のキャリア教育計画に生かしている。

番号	分類	診断項目	1回目（R段階）	2回目（C段階）
1	識見、使命感	キャリア教育の推進を目指し進んで学校経営に取り組んでいる。	3	4
2		学校経営計画でキャリア教育の推進を示し教職員に推進させようとしている。	3	4
3		具体的な方策をもってキャリア教育の推進に臨んでいる。	2	3
4		キャリア教育に対する幅広い知識や経験をもっている。	3	3
5		児童生徒の自立し社会参加する力の育成を学校教育目標に掲げている。	2	3
6		キャリア教育の推進のために進んで外部専門家と良好な関係作りをしている。	3	3
7		キャリア教育の推進のために保護者・地域・関係機関と良好な関係づくりをしている。	2	4
8	教職員の理解	キャリア教育の指導に対する教員の意欲を高めている。	2	4
9		キャリア教育に関する授業の実施状況、校務分掌の達成状況を把握している。	3	4
10		教員のキャリア教育に関する指導技術を把握している。	4	4
11		教員の自己申告でキャリア教育に関する申告内容を把握し助言している。	2	4
12		キャリア教育の推進に向け教員の職層に応じた努力の状況を把握している。	2	3
13		作業室の整備、教材・教具の開発等で教員に気を配り、言葉かけをしている。	3	4
14		授業観察で教員の指導を適正に評価し必要な指導・助言をしている。	2	4
15	統率力	キャリア教育に関する教員の反応や変容に気付き、学校経営に生かしている。	4	3
16		キャリア教育の推進への意欲を高めることを意識して言葉かけをしている。	3	3
17		キャリア教育の全体計画、年間指導計画、学習指導案の作成を定着させている。	2	4
18		キャリア教育の推進に向けて的確な指示を出し教員を組織的に動かしている。	2	4
19		キャリア教育に関する授業、校務分掌のねらいを示し、見通しをもたせている。	2	3
20		キャリア教育推進に向け経営企画室長に対して予算編成の指示をしている。	2	3
21	授業改善	日頃から教職員に対してキャリア教育の推進について的確に指示している。	3	4
22		年度始めに学校経営計画でキャリア教育のねらいを明確に示している。	3	4
23		キャリア教育に関する授業の実施状況を的確に把握している。	2	3
24		教員の主体的なキャリア教育の推進を促すための工夫を行っている。	3	3
25		キャリア教育に関する教員へのアドバイスや相談等を組織的に行っている。	2	3
26		授業観察の後に評価会を開催するなどして授業への指導・助言をしている。	2	3
27		教員間の意見や助言をOJTで生かすなどして組織的な授業改善を進めている。	2	3
28		キャリア教育の考えや指導の工夫点を分かりやすく教員へ説明している。	2	3
29		授業観察シート等を活用して、授業改善に結び付く効果的な指導・助言をしている。	3	3
30		校内研究などを通して、教員の主体的な授業改善への取組を支援している。	4	4
31	組織マネジメント	PDCAによる学校組織マネジメントの専門的知識を深めている。	2	3
32		日頃から教育課程編成に関連する幅広い情報を収集している。	2	4
33		キャリア教育推進のねらいを明確にして学校経営計画の具現化に努めている。	3	3
34		教員の指導力や人間関係等を考慮してT・Tの授業担当を配置している。	2	3
35		外部専門家等との連携を考慮して学校経営をしている。	2	3
36		保護者・地域・関係機関との連携を意識して学校経営をしている。	2	3
37		教員に達成感をもたせる学校経営を行っている。	2	3
38	教育課程編成	キャリア教育を推進するための教育課程編成を計画的に進めている。	4	4
39		キャリア教育の内容を明確にしながらキャリア教育の全体計画を立てている。	2	4
40		全体計画を立てる際に、外部専門家、地域関係機関との連携を考慮している。	2	4
41		キャリア教育の全体計画を踏まえて、教育課程編成の評価を行っている。	3	4
42		キャリア教育の全体計画が適切であったかを振り返っている。	2	4
43		キャリア教育の全体計画の不備な点を主幹教諭等も含めて改善策を練っている。	2	4
44		振り返りを基に、問題点を明確にして次のキャリア教育計画に生かしている。	2	4

要素ごとの平均得点	識見、使命感	教職員の理解	統率力	授業改善	組織マネジメント	教育課程編成
1回目	2.6	2.6	2.5	2.6	2.1	2.4
2回目	3.4	3.9	3.3	3.3	3.1	4.0



《評定》
1→　課題をほとんど達成できなかった　(10%～30%程度の達成状況)
2→　課題をかなり残している　(30%～60%程度の達成状況)
3→　課題をほぼ達成できた　(60%～80%程度の達成状況)
4→　課題を残さず計画通り達成した　(80%～100%程度の達成状況)

図４　自己変革型キャリア教育推進シートの活用（例）（杉野 2015c）[28)]

として、教職員の学校経営参画意識を高めることに通じるからである。同時に、学校の組織文化の醸成や学校の組織マネジメントのより良い形を生み出す効果もあるためである。各職層で、PDCA サイクルを踏まえたカリキュラム・マネジメントを行い、その成果を学校全体で共有することが理想的な学校の組織マネジメントであろう。本シートは、そのための一つのツールとして活用できる。

５．まとめ

キャリア教育のカリキュラム･マネジメントの方法について、(1) 学校経営計画、(2) 教育課程編成、(3) 授業改善との関連で考察する。

５－１　学校経営計画との関連

ア.「学校経営計画－教育課程編成－授業改善」を関連づけるカリキュラム・マネジメント

キャリア教育のカリキュラム・マネジメントを組織的・計画的・効率的に進めるには、中央教育審議会答申や学習指導要領改訂の方向性を踏まえて、学校の組織マネジメントの視点に立った「学校経営計画－教育課程編成－授業改善」の流れを押さえる必要性がある。

すなわち、学校の組織マネジメントという大きな括りの中で、学校経営計画と教育課程編成及び授業改善とを密接に関連づけるマネジメントのシステムづくりが、カリキュラム・マネジメントを進める上での基盤となる。さらに、管理職のみならず全教職員が、PDCA サイクルを踏まえたマネジメントの視点を持ちながら、キャリア教育に関する基本的な考えの共通理解を図り、校内の組織運営や授業改善を進めることが肝要である。

特別支援学校（肢体不自由）のカリキュラム・マネジメントでは、肢体不自由のある児童生徒の障害の重度･重複化や多様化に応じる教育課程編成、教職員数等の学校規模の大きさ、複数障害の併置校 (知･肢等) の学校経営、教育・医療・福祉・労働・保健等の関係機関との連携などを考慮しながら、次の点を進めることが有効と考える。

・学校規模を考慮し PDCA サイクルを踏まえた学校評価を行い、学校経営計画や学校教育目標の具現化に務める
・学校経営方針や学校教育目標と教育課程の編成・実施・評価・改善及び授業改善とを関連づけて、学校全体で組織的・計画的・効率的に学校の組織マネジメントを行うシステムを構築する
・各学部段階の育成を目指す資質・能力を育む授業改善を推進する
・個別の指導計画と各教科等の目標や内容を踏まえた学習評価を工夫して、障害の程度や特性及び学習状況等に応じた指導を充実する

イ．PDCA サイクルの学校評価を踏まえたカリキュラム・マネジメント

学校は組織体である。組織的・計画的・効率的な学校の組織マネジメントを行うには、自校の置かれた状況を適切に掴むカリキュラム・マネジメントと、最終的に校長のリーダーシップによる決断とを合わせる必要がある。そのことで、有効な意思決定を生むことが出来よう。校長職に求められるものは、「ヒト・モノ・カネ」を有効活用し学校教育の質を高める組織マネジメント力である。それを支える学校評価を実施するためには、学校経営計画に行動目標や数値目標を示し重点目標の実施状況を見ていくという PDCA サイクルを回す学校評価システムを、校内で構築する必要がある。

事例 1 で紹介した「学校経営計画 PDCA 一覧表（試案)」の作成・活用のポイントは、項目ごとの達成度と改善のプロセスにある。達成度の記入は、担当部署の設定した数値と校長の経営上の考えに大きな隔たりがあったり、設定する目標のレベルが低かったり、逆に高かったりすることがないように留意する。これを防ぐためには、管理職と教職員間で、行動目標や数値目標、達成するための活動内容やパーセントによるウエイト付けを、十分に検討しなければならない。特に、達成度は、形成的評価（中間評価）のときに目標とした行動目標や数値目標を、どの程度達成したかが目安となる。そのため、達成度の低い項目は、第 1 回目の形成的評価（中間評価）8 月か、遅くても第 2 回の形成的評価（中間評価）12 月には、必要な改善の手立てをとらなければならない。形成的評価（中間評価）の結果を適正に判断し、改善のための行動を起こさないと、課題をそのまま次年度送りとしてしまう結果になりがちである。学校の組織マネジメントの難しさは、まさにこの点にある。課題を見逃さないで、当該年度内に必要な改善策や方向性を明確に打ち出すことが、校長に課せられたリーダーシップでもある。

ウ．自己評価を生かした自律的なカリキュラム・マネジメント

学校の組織マネジメントでは、それぞれの職層におけるカリキュラム・マネジメント力を高めることが求められる。そして、キャリア教育に関する自律的なカリキュラム・マネジメントを進めるためには、校長をはじめとしてそれぞれの職層に応じた自己評価、いわゆる振り返りを行うことが大切であろう。

事例 2 で紹介した「自己変革型キャリア教育推進シート（試案)」による自己評価のポイントは、校長自身がキャリア教育や、そのカリキュラム・マネジメントをどのように捉えているかにある。例えば、学校経営計画やキャリア教育の全体計画を踏まえた組織運営、授業改善、研究活動が推進されているかどうかについて自己診断をするには、まず校長自身がキャリア教育の教育的意義や効果を十分に理解しておくことが前提となる。加えて、授業観察とともにカリキュラム・マネジメントの視点で全体の進行管理を行うことが不可欠である。つまり、学校を挙げてキャリア教育を推進するということは、一方では、カリキュラム・マネジメントがタイムリーに行われて、必要な改善策やより良い方向性を探ることが、

可能なシステムが校内に構築されているということを意味しよう。また、「自己変革型キャリア教育推進シート（試案）」は、教職員も含めた包括的な学校の組織マネジメントに活用できよう。本シートを副校長、主幹教諭、主任教諭、担任等の職層に応じて、診断項目を検討し活用することで、教職員にキャリア教育のカリキュラム・マネジメントの考え方や方法が浸透していくものと確信する。具体的には、キャリア教育のカリキュラム・マネジメントは、次のPDCAの流れを押さえて実施する必要がある。

Ｐ－学校経営計画や学校教育目標の重点目標に「キャリア教育の推進」を明確に示す。
Ｐ－ PDCAサイクルを踏まえたキャリア教育の推進計画を定める。
Ｄ－校内に組織マネジメント体制を構築する。
Ｄ－小学部・中学部・高等部ごとにキャリア教育に関する各教科等の指導内容を整理する。
Ｄ－授業内容でキャリア教育と関連しているものを明確にしながら実践と研究を行う。
Ｃ・Ａ－学校評価と関連させてキャリア教育の成果や課題を検討し、次年度計画に活かす。

５－２　教育課程編成との関連

ア．キャリア教育の全体図と４つの育成する能力と学習活動とのつながり

中央教育審議会答申（2016）[16] では、キャリア教育をより効果的に展開していくためには、教育課程全体を通じて必要な資質・能力の育成を図っていく取組が重要であると述べている。そして、児童生徒の育成する資質・能力の３つの柱に沿って、キャリア教育で育成をめざす基礎的・汎用的能力の４つの能力（人間関係形成・社会形成能力、自己理解・自己管理能力、課題対応能力、キャリアプランニング能力）を総合的に捉え、整理する考え方を示唆している。

学校においては、キャリア教育の全体図を作成しているが、その作成に当たっては児童生徒の資質・能力の育成と、キャリア教育で育成をめざす内容との関連性を図る必要があろう。特に、特別支援学校（肢体不自由）においては、教育課程の３類型ごとに、キャリア教育の全体図を作成することで、各授業との関連性を考慮した指導目標を設定することができるなどの活用が考えられよう。また、キャリア教育に関する指導内容は、教育活動全体の各教科等に係るものではあるが、指導している内容が、一人一人のキャリア発達とどのようなつながりをもっているのかがはっきりしないという声も聞く。特に障害が重い児童生徒の場合は、キャリア発達と結びつけながら、指導目標・内容・方法の価値を固めなければならない。そのためには、キャリア教育で育成をめざす４つの能力と実際の学習活動との関連を、教育課程の３類型ごとに指導内容一覧表として、整理することが必要となる[29]。このことにより、各学部の教育課程編成において、キャリア教育と各教科等の内容との繋がりが明確になるとともに、小学部・中学部・高等部間の繋がりを重視した授業を展開しやすくなるであろう。

授業時数については、類型ごとに適切に設ける必要がある。特に、準ずる教科の教育課程においては、各教科、領域の他に、自立活動の指導が加わるため教科学習の時数配分との関連を考慮することは、不可欠である。キャリア教育の指導内容は、各教科等に多岐に渡る教科等横断的であるという認識に立ち、キャリア教育と各教科等の内容との繋がりを基に、その指導内容を再構成する必要がある。

イ．特別支援学校(肢体不自由)の教育課程の類型に応じた「指導の形態」の工夫

特別支援学校（肢体不自由）におけるキャリア教育においては、各教科等で学習した内容を生かしながら、社会生活や職場で活用できる力を育てる必要がある。この点については、教育課程の３類型に応じた指導の形態を工夫することで、児童生徒が一人でできる体験を通じて達成感や自己有用感を味わい、社会生活や職業生活に向かう力を育むことができる。

例えば、各教科等を合わせた指導の形態である生活単元学習や作業学習の指導を充実することで、児童生徒が各教科等で獲得してきた基礎的・基本的な学習能力や社会生活能力を、家庭、社会、職業生活

の場面で活用し応用できる力を育むことができる。しかし、カリキュラム・マネジメントの視点で、教育課程編成と関連させながら教科等横断的な組み立てで、この各教科等を合わせた指導の在り方を検討する必要があろう。なぜならば、各教科等を合わせた指導は、指導の形態ではあるが、実際的には各教科等の目標や主な内容を含んだ総合的な教育活動という側面があるからである。そのため、小・中・高等部における各教科等の目標や主な内容と、キャリア教育の全体計画や関連する授業の目標及び個別の指導計画の指導目標との連続性のある一貫したキャリア教育プログラムに基づく必要があると考える。特別支援学校（肢体不自由）におけるキャリア教育は、教育課程の類型ごとに指導の形態が、それぞれ違うため、この連続性のある一貫したキャリア教育プログラムは必要となるものと推察する。

５－３　授業改善との関連

ア．自立活動の指導を取り入れた作業学習の展開

特別支援学校（肢体不自由）における授業は、自立活動の視点を加えて指導内容・方法を充実する必要がある。特に、作業学習など現実度の高い活動を伴う学習活動は、児童生徒が達成感や自己有用感を育めるように、認知（環境の把握）や認識、感触・感覚機能等を把握した授業準備と展開が重要となる。

また、障害の状況に応じて児童生徒が持てる能力を最大限に発揮し主体的で能動的な活動ができるように、身体機能、姿勢の保持、机の高さ、補助具、教室環境等に関する合理的配慮を考慮しなければならない。さらに、社会性や幅広いコミュニケーションを育むためには、教師と生徒間、生徒同士の豊かな言語活動を通して、社会生活に般化できるような実際的な社会性を育む指導も大切である。

特に、キャリア教育の指導では、能力差が大きい肢体不自由児の作業学習に、自立活動の６区分各項目を取り入れた総合的な指導が重視される。例えば、作業工程表の中に、「身体機能」「姿勢」「認識」「感触」の項目を設けて、肢体不自由児の実際的な学習活動に合わせた作業工程表を開発・活用することで、障害特性に配慮した主体的な動きや考えを引き出すことができよう。また、学習課題と個別の指導計画とを関連させながら、作業工程表分析、指導法の開発、教材･教具の活用、学習評価の工夫を行うことで、学習の習得を図ることができよう[30]。

一方、作業学習の授業では、指導者が生産量や販売の売り上げなどに目を奪われがちになったり、作業学習だからこうあるべきであるという指導の形態論から、作業学習の指導内容や指導法について独断的な評価を受けたりしがちである。しかし、肢体不自由教育における作業学習は、児童生徒のキャリア発達を促す主体的な学習の習得という視点で捉える必要がある。また、指導者が自立活動の視点をしっかりと持って指導することや、学習評価と結び付けることができるような授業の展開が求められる。そうすることにより、必然的に指導と評価の一体化が推進されるものと推察する。

イ．アセスメントを活用した授業モデルの開発

授業改善の PDCA サイクルの流れで、「実態把握→指導目標の設定→学習課題の設定→個に応じた指導内容・方法の工夫→学習評価→個別の指導計画への反映」という学習プログラムを組んで個に応じた指導を行うことで、一人一人のキャリア発達を促すことができる。特に、障害の重い児童生徒のアセスメントを活用した授業展開については、東京都教育委員会が東京学芸大学と連携して開発した障害の重い肢体不自由児向けの学習習得状況把握表を活用することが、有効な手段と考える。

また、キャリア教育の学習評価は、各教科等との関連を図りながら、キャリア教育の育成する資質・能力の４つの力との繋がりをもって評価を行うことになる。この評価は、いわゆる「教科横断型の学習評価」であると言えよう。今回の学習指導要領の改善の方向性では、小・中・高等学校の各教科を通じて「知識・技能」「思考・判断・表現」「主体的に学習に取り組む態度」の３観点に整理することが示されている。また、特別支援学校学習指導要領の改善の方向性[19]では、知的障害者である児童生徒に対す

る教育課程の各教科等の目標や内容が、小学校等との連続性・関連性が整理されるとともに、中学部では現行が１段階のみで示されているが、新たに２段階を設けることが示されている。そのため、特別支援学校（肢体不自由）の教育課程の類型においては、特に知的代替の教育課程の学習評価の方法は、当然これから考慮すべき点となる。この「教科横断型の学習評価」の在り方について検討する必要があろう。

ウ．外部人材と連携した授業内容の向上

教員の個々の指導力や特別支援学校としての専門性向上が、今日的な課題であることは歪めない。この点について、中央教育審議会答申等では、「チーム学校」として福祉専門家の導入や専門的知識を持つ人材の学校教育への導入に関する方向性が示された。キャリア教育の活動に必要な人的・物的資源や地域の外部資源も含めて活用するスクールクラスターの考えに基づいた活動が求められる。そのためには、地域と連携して外部施設を利用した販売活動、喫茶活動、園芸活動などを行うこと、授業改善に企業関係者や理学療法士・作業療法士・心理等の外部人材の活用を積極的に進めることなどが有効であろう。

一方、特別支援学校（肢体不自由）に在籍する児童生徒の指導においては、障害の重度・重複化、多様化に応じる授業展開を工夫する必要がある。工夫点として、指導目標の設定、教材・教具の活用、障害特性に応じた配慮などがあるが、とりわけ児童生徒の実態把握と適切な課題設定は不可欠である。

また、障害の重い児童生徒のキャリア教育を考えるときは、ICF（国際生活機能分類）で示してある個人因子と環境因子との関連や、生活機能を高めるための必要な合理的配慮について、一人一人の成長・発達を踏まえながら考慮しなければならない。この考え方は、授業展開や学習評価でも同様である。その際、外部人材を活用してアセスメントを通じた客観的な実態把握を行い、自立活動６区分の各項目を総合的に組み合わせた指導目標の設定、指導の手立てや学習評価の工夫、作業内容の精選、作業工程の分析、教材・教具の開発、作業の流れを考慮した作業室の環境整備等について、一人一人に配慮することが、作業意欲を高め主体的な活動を促すことに通じよう。

さらに、外部人材による授業観察や助言は、教員だけの視点ではなく企業等の視点から作業学習の指導内容を見直す絶好の機会である。A 特別支援学校における高等部の作業学習の改善にあたっては、東京都教育委員会やキャリア教育検討委員会専門委員による授業観察と助言、作業療法士による学習活動の観察と助言、さらに就労支援員や進路指導主任による作業学習や校内実習への有益なアドバイスを受けることができた。このように、教員以外の様々な立場の専門家から、授業観察や助言を受けることによって、担当の教員が実態把握や指導内容・方法を客観的に検討する材料を得ることが容易となり、同時に児童生徒のキャリア発達を見据えた指導目標の設定や、授業展開を促進することができる。

一方、教員間の専門性を OJT で活用する例もある。A 特別支援学校においては、若手とベテラン教員とのペアによる OJT を実施して、授業改善を日常業務の改善として位置づけて主体的に授業改善を進める組織風土を確立した[31)]。また、さらなる実践的指導力を高めるためには、講師による一方的な指導・助言は控えて、教員用の授業改善 PDCA シートを作成・活用するなどして、授業を共に考え共に変えるという発想で、実効性のある授業のカリキュラム・マネジメントが求められていよう。

エ．学校経営計画や教育課程編成と関連付けた授業改善のマネジメント

授業改善のマネジメントにおいては、教育課程編成の評価と関連付けて学校評価に反映できるような PDCA サイクルを踏まえた新たな授業評価方法が求められよう。学習指導においては、指導と評価の一体化が求められ、目的・内容・方法・評価の有機的な関連性が重視される。同時に、教員の授業評価においても、カリキュラム・マネジメントの視点に立って、指導法だけでなく学校経営計画や教育課程編成と関連付けた授業改善のマネジメントを、意図的に実施しなければならないと考える。

筆者は、平成 28 年度、B 特別支援学校において PDCA サイクルを踏まえた「授業力自己診断シート（試

案)」(P －学習指導計画、児童生徒理解、D －個に応じた指導、教材活用・開発、C・A －授業評価・改善の分類 44 項目）を用いた授業研究を行い、授業担当者自身の授業の振り返りに基づく指導法の検討や、それを生かした学習指導案の再構成による授業改善を進めている。

今日、アクティブ・ラーニングによる指導が推進されているが、教員の主体的で能動的な学びを支える助言者との「対話的な授業改善」の方法も求められていよう。

６．今後の課題

今回の学習指導要領改訂の方向性を踏まえると、組織的･計画的･効果的な実効性のあるカリキュラム・マネジメントの方法[32]が求められる。一方で、特別支援学校におけるカリキュラム・マネジメントに関する実践的な研究は、未だ途に就いたばかりである。特殊教育から特別支援教育への転換という大きな教育制度の改革が進められている中で、学習指導要領の改訂の柱であるカリキュラム・マネジメントに関する研究は、喫緊の課題である。本研究は、A 特別支援学校（肢体不自由）のキャリア教育のカリキュラム・マネジメントの事例を通して、キャリア教育の教育課程上の位置づけ及び学校経営計画 PDCA 一覧表や自己診断表を活用したカリキュラム・マネジメントの方法を論じた。カリキュラム・マネジメントで、学校経営計画 - 教育課程編成 - 授業改善の流れを踏まえることや、学校の組織マネジメントの大枠で捉えて PDCA を回す考えや方法について明らかにした。しかし、本研究で取り上げた事例は、A 特別支援学校での活用例であるため、他校での般化の課題を残している。

謝辞

本研究のために、多大なご協力を頂いた関係する特別支援学校の皆様に深く感謝いたします。

文献

1）文部科学省 HP 中央教育審議会答申 (2011) 「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方」(http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1301877.htm）（2017 年 2 月 19 日閲覧）

2）文部科学省 HP 中央教育審議会答申 (2011)「学校が社会と協働して 1 日も早く全ての児童生徒に充実したキャリア教育を行うために」キャリア教育に関する報告書 (http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/23/12/1313996.htm）（2017 年 2 月 19 日閲覧）

3）菊地一文編著（2012)「特別支援教育充実のためのキャリア教育ケースブック」ジアース教育新社
「･･･キャリア教育を研究課題や学校課題に採り上げる特別支援学校 (知的障害) は、平成 21 年度は 30 数校でしたが、平成 23 年度は約 110 校に増加しています。この傾向は、知的障害教育だけでなく、肢体不自由教育をはじめ他の障害においても見られるようになり、・・・」※菊地一文 (2012)「はじめに」より引用

4）江見大輔（2015)「各教科等を合わせた指導を考える－ドット・クリアファイル制作－」、飯野順子編著「障害の重い子どもの授業づくり Part6」ジアース教育新社、pp.252-268.

5）箕輪優子（2015)「肢体不自由教育における作業学習－企業の立場から－」、飯野順子編著「障害の重い子どもの授業づくり Part6」ジアース教育新社、pp.192-201.

6）分藤賢之（2014)「はじめに　初等中等教育における教育課程の基準等の在り方について（諮問)」、分藤賢之・川間健之介・長沼俊夫監修（2014)「授業力向上シリーズ№ 3 －授業とカリキュラム・マネジメント－」ジアース教育新社、pp.8-11.

7）川間健之介（2014)「特別支援学校におけるカリキュラム・マネジメントを考える」、分藤賢之・川間健之介・長沼俊夫監修 (2014)「授業力向上シリーズ№ 3 －授業とカリキュラム・マネジメント－」ジアース教育新社、pp.12-18.

8）長沼俊夫（2014)「教育課程の評価につながる授業の評価」、分藤賢之・川間健之介・長沼俊夫監修（2014)「授業力向上シリーズ№ 3 －授業とカリキュラム・マネジメント－」ジアース教育新社、pp.19-25.

9）杉野学（2007）「季刊特別支援教育第 27 号」文部科学省東洋館、pp.24-27.
10）－（2008）「障害の重い子どもの授業づくり Part2」飯野順子編　ジアース教育新社、pp.282-297.
11）－（2008）東京都立城南特別支援学校「外部専門家を導入した自立活動の指導内容･方法の充実に関する研究報告書Ⅱ」pp.3、pp.6-19,55-59.
12）－（2009）鉄道身障者福祉協会　リハビリテーション pp.14-17.
13）－（2008）「キャリア教育プログラム集」杉野学編著　東京都立城南特別支援学校、pp.1-4.
14）－（2014）「OJT 推進指定モデル校実践研究報告書Ⅲ」杉野学編著　東京都立多摩桜の丘学園、pp.1-13.
15）－（2014）「文部科学省季刊第 55 号」東洋館、pp.52-53.
16）－（2014）「教育実践論文集」東京都教育会、pp.19-24.
17）－（2016）「学校経営の危機管理－トラブル対応と法的解釈－」下村哲夫・天笠茂編、第一法規、pp.7-10.
18）文部科学省 HP（2017）「特別支援学校小学部・中学部学習指導（案）」（file:///C:/Users/manabu.sugino/Downloads/s18500089404.pdf）（2017 年 3 月 22 日閲覧）
19）文部科学省 HP 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」（http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/__icsFiles/afieldfile/2016/12/27/1380731_00.pdf）（2017 年 3 月 02 日閲覧）
20）文部科学省 HP 平成 27 年中央教育審議会「教育課程企画特別部会における論点整理について（報告）」pp.21-23.（http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/__icsFiles/afieldfile/2015/12/11/1361110.pdf）（2017 年 2 月 22 日閲覧）
21）天笠茂（2017）「新教育課程ライブラリ 1 中教審答申を読む（1）」ぎょうせい、pp.22-25.
22）田村知子（2017）「新教育課程ライブラリ 5 学校ぐるみで取り組むカリキュラム・マネジメント」ぎょうせい、pp.22-25.
23）杉野学（2012）「学校組織マネジメントの視点を取り入れた自律的な特別支援学校経営の推進」東京都立多摩桜の丘学園、単著 pp.1-18.
24）学校経営計画検討委員会（2001）「都立学校におけるマネジメントサイクルの導入に向けて」東京都教育委員会
25）杉野学（2015a）「学校経営計画 PDCA 一覧表」東京都立多摩桜の丘学園 pp.1-20.
26）東京都教職員研修センター HP　『「授業力」診断シート活用資料集』（http://www.kyoiku-kensyu.metro.tokyo.jp/08ojt/jyugyo_shindan_sheet/index.html）（2014 年 4 月 10 日閲覧）
27）杉野学（2015b）「キャリア教育の推進に関するカリキュラム・マネジメントの実証的研究」pp.34-35.
28）－（2015c）「キャリア教育の推進に関するカリキュラム・マネジメントの実証的研究」pp.36.
29）－（2012）「知・肢のキャリア教育の教育課程編成に関する研究」東京都立多摩桜の丘学園 pp.1-13.
30）－（2015）「肢体不自由児のキャリア教育充実研究書」東京都立多摩桜の丘学園 pp.1-9，21-24.
31）－（2013）「肢体不自由教育№ 214」日本肢体不自由教育研究会、pp.2-3.
32）－（2015）「特別支援学校における学校の組織マネジメントの実際」ジアース教育新社

（受付　2017.3.27　受理　2017.6.1）