

カリキュラム・マネジメントを活用した学校づくりの支援

企画研究部 主任研究主事兼指導主事 元 山 尚 樹
研究主事兼指導主事 森 山 隆 仁
研究員 松 岡 寿 俊

要約

新しい学習指導要領のキーワードの一つ「カリキュラム・マネジメント」。しかし、学校現場においては十分に必要性が理解されておらず、実践につながっていない場合も多く見られる。

本稿ではそうした現状のなか、出前講座「カリキュラム・マネジメント講座」での知見から、なぜカリキュラム・マネジメントが機能しにくいのか、という課題について考察していきたい。

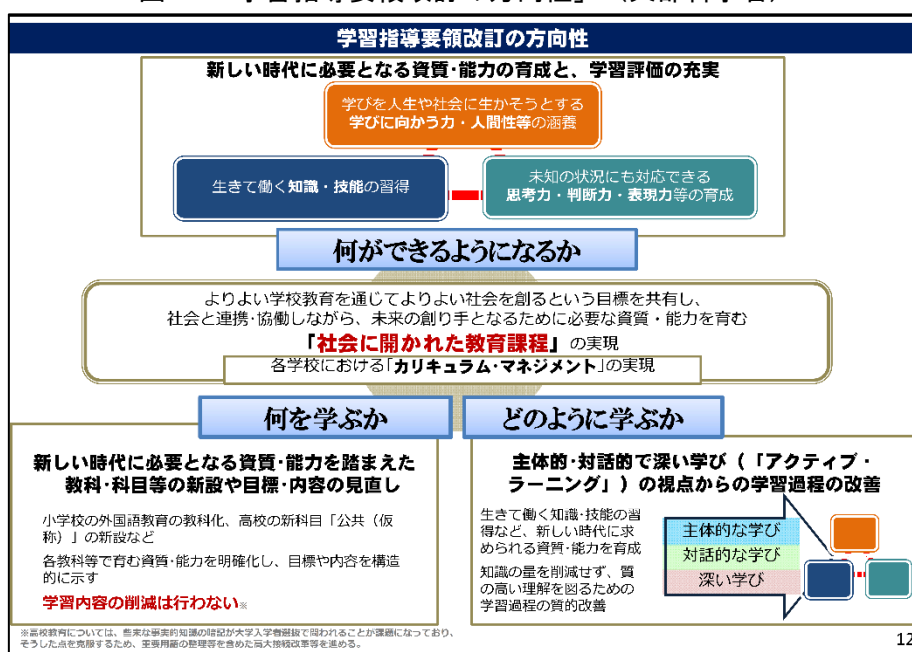
また、その課題に基づき、学校づくりを活性化させるため、カリキュラム・マネジメントを機能させるために作成した研修プログラムについて検討し、その概要を示すことを目的としている。

キーワード：学校づくり，カリキュラム・マネジメント，研修プログラム

1 主題の設定

新しい学習指導要領で重要なキーワードの一つとして「カリキュラム・マネジメント」が挙げられる。文部科学省『新しい学習指導要領の考え方ー中央教育審議会における議論から改訂そして実施へー』における「学習指導要領改訂の方向性」の中でも「新しい時代に必要となる資質・能力の育成と、学習評価の充実（何ができるようになるか）」「新しい時代に必要となる資質・能力を踏まえた教科・科目等の新設や目標・内容の見直し（何を学ぶか）」「『主体的・対話的で深い学び【アクティブ・ラーニング】』の視点からの学習過程の改善（どのように学ぶか）」という大きな3つの柱をつなぐ位置に「各学校における『カリキュラム・マネジメント』の実現」が記載されていることからその重要性は明らかである。（図1）

図1. 「学習指導要領改訂の方向性」（文部科学省）



しかしながら、表1にあるように京都府では全国と比して、カリキュラム・マネジメントが十分に機能しているとは言い難い現実がある。

急激に変化する社会に対応した「社会に開かれた教育課程」を実現するためには、地域社会との協働や自校の課題の視点から、教育課程を常に見直し、更新するカリキュラム・マネジメントの機能は必要不可欠である。にもかかわらず、実際にカリキュラム・マネジメントが機能しにくい現状となっている。それはなぜなのか。その要因を出前講座「カリキュラム・マネジメント講座」の実施前に聴取した講座内容の希望から明らかにしたい。そして、その課題に対し、どのような解決方法があるのか、検討することを本稿の主題とする。

平成29年度全国学力・学習状況調査 学校質問紙（小学校） ※京都市除く

番号	質問事項		1	2	3	4
(28)	指導計画の作成に当たっては、各教科等の教育内容を相互の関係で捉え、学校の教育目標を踏まえた横断的な視点で、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ますか	府	14.1	73.2	12.7	0.0
		国	20.2	66.5	13.1	0.1
(29)	教育課程表（全体計画や年間指導計画等）について、各教科等の教育目標や内容の相互関連が分かるように作成していますか	府	17.4	67.6	15.0	0.0
		国	24.9	60.9	13.9	0.2
(30)	児童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PDCAサイクルを確立していますか	府	23.5	66.7	9.9	0.0
		国	28.9	62.6	8.4	0.1
(31)	指導計画の作成に当たっては、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を含めて活用しながら効果的に組み合わせていますか	府	29.1	65.7	4.7	0.5
		国	34.7	57.9	7.3	0.2

平成29年度全国学力・学習状況調査 学校質問紙（中学校） ※京都市除く

番号	質問事項		1	2	3	4
(28)	指導計画の作成に当たっては、各教科等の教育内容を相互の関係で捉え、学校の教育目標を踏まえた横断的な視点で、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ますか	府	9.4	60.4	29.2	1.0
		国	16.0	62.3	21.1	0.5
(29)	教育課程表（全体計画や年間指導計画等）について、各教科等の教育目標や内容の相互関連が分かるように作成していますか	府	15.6	58.3	25.0	1.0
		国	21.2	56.3	21.6	0.9
(30)	生徒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PDCAサイクルを確立していますか	府	4.2	74.0	21.9	0.0
		国	25.3	62.5	12.0	0.2
(31)	指導計画の作成に当たっては、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を含めて活用しながら効果的に組み合わせていますか	府	14.6	61.5	20.8	3.1
		国	17.7	56.9	24.6	0.8

1：よくしている	3：あまりしていない
2：どちらかといえば、している	4：していない

表1. 平成29年全国学力・学習状況調査 学校質問紙

2 カリキュラム・マネジメントの課題～カリキュラム・マネジメントはなぜ機能しにくいのか～

(1) 出前講座「カリキュラム・マネジメント講座」の希望内容

先述のようにカリキュラム・マネジメントの実現が重要視されているものの、実際にはうまく機能していない現状がある。その問題の要因を探り、課題を明確にするため、出前講座「カリキ

ュラム・マネジメント講座」の実施前に聴取した希望内容を整理した。

京都府総合教育センター（以下センター）では、研究主事が教育局や市・町・組合の教育委員、各学校に赴いて研修講座を実施する「出前講座」を平成 20 年度から本格実施している。平成 29 年度の受講者数は延べ人数で 4,600 人を超え、センターにおいて大きな取組の一つとなっている。

平成 30 年 5 月から受付を開始した出前講座「カリキュラム・マネジメント講座」には、年間で 11 件の申し込みがあり、延べ 500 名を超える受講者を対象に実施した。申込時点で聞き取ったそれぞれの要請機関からの希望内容は以下の通りである。

番号	研修会	申込人数	主な希望内容
1	教育局指導主事研修会	20	カリキュラム・マネジメントの概要
2	小学校校内研修会	12	総合的な学習を軸にしたカリキュラム・マネジメントの実現について
3	小学校校内研修会	23	行事、特別活動を軸に展開するカリキュラム・マネジメント
4	教育局中堅教員研修会	14	カリキュラム・マネジメントを生かした学校づくり
5	幼保小中合同研修会	60	幼保小中をつなぐ系統的なスキルの育成
6	小中合同研修会	60	小中連携を推進するカリキュラム・マネジメント
7	小中合同研修会	30	地域とつながる総合的な学習とカリキュラム・マネジメント
8	高等学校校内研修会	30	新しい学習指導要領の方向性とカリキュラム・マネジメント
9	中学校校内研修会	15	カリキュラム・マネジメントを生かした集団づくり
10	教育局事務職員研修会	130	チーム学校の実現とカリキュラム・マネジメント
11	教育局教務主任研修会	120	カリキュラム・マネジメントの必要性
	合計	514	

表 2. 平成 30 年度出前講座「カリキュラム・マネジメント講座」実施一覧

表 2 に見られるように依頼のあった研修会は多様であるため、要望も非常に幅広いものであった。それらの要望がカリキュラム・マネジメント実現の課題であると考え、以下のように整理を試みた。

ア	小学校の課題	若手教員の増加による、学校行事のイベント化
イ	中学校の課題	教科等横断的な学習活動の編成
ウ	高等学校の課題	教科等横断的な学習活動の編成 新しい学習指導要領への対応
エ	校種間連携の課題	目標の共通理解
オ	ミドルリーダー層の課題	学校づくりの視点への転換
カ	事務職員の課題	学習指導要領など、教育活動全般に関する理解

多様な体験活動を展開する小学校では「ねらい」が薄れてしまい、教科担任制の中学校、高等学校では「教科の壁」が課題となっているなど、非常にわかりやすい傾向が見て取れる。もちろんデータ数が少ないため、統計処理を行い、量的に分析することは不可能である。しかし、質的に見たとき、これらの課題は単に「カリキュラム・マネジメント実現の課題」ととどまらず、「学校における課題」そのものであると言える。また、どの研修会においても要請機関が「管理職だけでなく、全教職員が自分事として意識するためにはどうしたらよいか」「必要性をいかに伝えるか」という事に苦心していることが明らかになった。

(2) カリキュラム・マネジメントの課題と考察

①「必要性」の理解

まず、最も重要なのが「カリキュラム・マネジメントの必要性」についての理解である。「学習

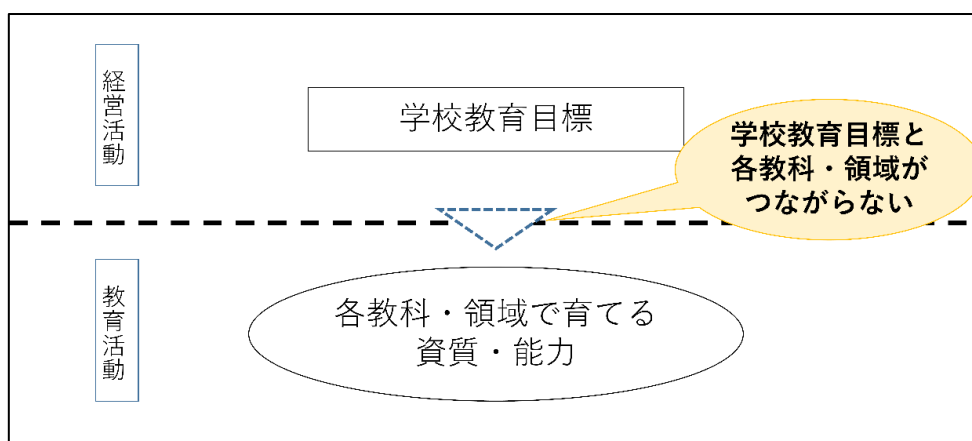
指導要領にこのように書かれているから」という説明では、もちろん必要性は伝わらない。それぞれの学校が教育課程の編成や授業づくりにおいて直面する課題を挙げ、その解決の方法としてカリキュラム・マネジメントがどのように有効であるかを示す必要がある。また、そのように個々の要請機関の現状に寄り添う視点とともに、急激に変化する社会に対応した「社会に開かれた教育課程」の理念についても具体的に説明し、普遍的な視点からも必要性を示すことが重要であると考えられる。

②「経営活動」「教育活動」の接続

カリキュラム・マネジメントの重要な要素として「目標の設定」が挙げられる。現状を分析し、目標を設定し、その達成のために編成した教育課程を実施・評価・改善するサイクルの中で、ゴールイメージの共有を図る「目標設定」の重要度は他の要素と比べるべくもない。しかし、実際には多くの実践の中で「目標」がないまま「教科横断的な学習活動」「内外の資源の活用」ばかりが先行し、形式だけのカリキュラム・マネジメントになっているという課題が指摘されている。

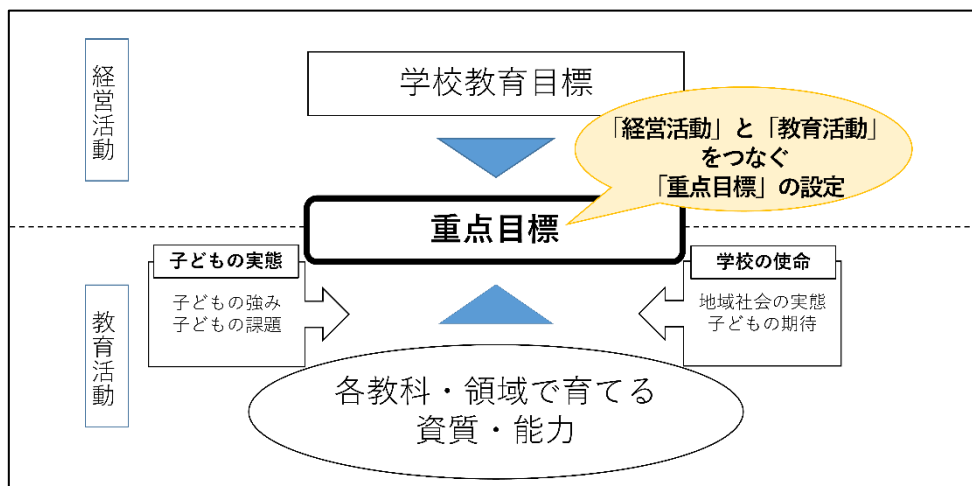
このように「経営活動」と「教育活動」がうまく接続しない大きな要因として「学校教育目標が実態を反映したものになっていない」「学校教育目標と教科・領域の内容が繋がらない」ことが考えられる。（図2）

図2. 従来の「『経営活動』『教育活動』接続モデル」



そこで図3のように「重点目標の設定」と「目標設定のプロセスの見直し」によって「経営活動」と「教育活動」をつなぐことを考えた。（図3）

図3. 「『経営活動』『教育活動』接続モデル」



これにおいて特に重要なのは「目標設定のプロセス」である。重点目標については「目指す子ども像」などにおいてほとんどの学校で設定されている。しかし、その多くは学校教育目標をより具体化したものであり、「経営活動」の視点から生み出されたものである。そのため、どうしても教育活動との不整合が生じてしまう。その結果、教育活動で重点目標が意識されない現状を引き起こしているのである。

図3のように、「子どもの実態」や「学校の使命」という視点を加えて設定した「各教科・領域で育てる資質・能力」をピックアップし、学校教育目標との整合性を意識しつつ、共通項の整理や焦点化することで設定した重点目標であれば、教育活動とのつながりはより強くなると考えられる。

③「マネジメント」への抵抗感

中央教育審議会の論点整理では「管理職のみならず全ての教職員がその必要性を理解し、日々の授業等についても、教育課程全体の中での位置付けを意識しながら取り組む必要がある」とされているものの、「マネジメント」という言葉に対して抵抗感を感じる教職員が非常に多いのが現実である。そのため「授業づくり」「学級づくり」を活性化させる方法としてのカリキュラム・マネジメントという視点を重視することが必要であると考えられる。また、後述するが「授業づくり」の中でも特に「総合的な学習（探求）の時間」（以下「総合」）の授業づくりを軸に展開することがより効果的であると考えた。

④「総合的な学習の時間等のイベント化」「教科・領域の壁」への対応

この二つの課題については、若手教員の増加や教科担当制など構造的な課題がその要因となっている。そのため、「総合」のカリキュラムをマネジメントすることに焦点化することが有効であると考えた。

そもそもカリキュラム・マネジメントは「総合」が創設された時期に出てきた用語である。「総合」は各学校の実情に合わせて目標設定が可能であるため、学校の現状をダイレクトに反映させることでイベント化という課題の解決につながると考えられる。そして、教科横断的な内容となっているため「教科・領域の壁」の影響を受けにくい。このことから「総合」を軸にすることで上記2つの課題の解決を図ることができる考える。

また、「総合」は教科担任や学級担任だけでなく、学校内外の様々な人材を活用することが多い。全教職員で「総合」のカリキュラムを検討することで「チーム学校」の実現を図ることもできるのではないかと考えられる。

3 カリキュラム・マネジメントの機能を充実させる研修プログラムの作成

以上のことを踏まえて、出前講座「カリキュラム・マネジメント講座」の研修プログラムを改善し、基本プログラム（図4）を作成した。これまで通り、出前講座の研修内容は要請機関のニーズに対応することとするが、ベースとなる基本プログラムを設定することで、より普遍性の高いプログラムにするためである。研修時間は90分としているが、要請機関の現状に合わせて柔軟に対応できるように、扱う内容の優先順位を明確にしておく必要がある。

図4.「カリキュラム・マネジメント講座」基本プログラム

講 義	「授業づくり・学級づくり」とカリキュラム・マネジメント ・課題解決につながる「カリキュラム・マネジメント」 ・「社会に開かれた教育課程」
演 習	教科・領域につなげる「重点目標」の検討 ・教科・領域（又は学年）で育てたい力の検討 ・交流から「重点目標」の検討へ
演 習	総合的な学習（探求）の時間をつなぐ ・「総合的な学習（探求）の時間」と教科・領域のつながり ・「学びのつながり」ワークシートの作成

(1) 講義：「授業づくり・学級づくり」とカリキュラム・マネジメント（15分）

講義ではカリキュラム・マネジメントの必要性や概要について講義し、理解につなげられるよう導入を工夫する。これまでの出前講座で要請機関から寄せられた各校種の課題を中心にまとめ、共感できる内容にするとともに「社会に開かれた教育課程」の理念の理解につなげたい。

また、事前に要請機関の課題を聞き取り、解決にカリキュラム・マネジメントが活用できるのであれば、それを示せるよう個々のニーズに対応できるようにすることも重視する。

(2) 演習：教科・領域につなげる「重点目標」の検討（35分）

1つ目の演習ではカリキュラム・マネジメントの根幹である「目標設定」に取り組む。先述のように「経営活動」と「教育活動」をつなぐためには「重点目標」の設定が有効である。

まずは「子どもの強み」「子どもの課題」という実態を交流し、各教科・領域（または学年）単位で「育てたい力」を検討する。時期にもよるが、すでに子どもの実態に即した「育てたい力」が設定されている場合はその内容の確認でも十分である。そのうえでそれぞれの「育てたい力」を交流しながら、共通項の整理や焦点化を通して重点目標を検討する。

この演習のねらいは教科・領域の教育活動を個々の活動とせず、学校の教育活動の中に位置づける意識を高めることである。カリキュラム・マネジメントの一步として丁寧に実施していきたい演習である。

(3) 演習：総合的な学習（探求）の時間をつなぐ（40分）

2つ目の演習はカリキュラム・マネジメントの「3つの側面」に関する内容である。学年ごとの「総合」で取り組む教育活動と各教科・領域がどのようにつながるのかを確認し、共通理解する。時間の関係にもよるが、この演習では「3つの側面」の「PDCAサイクルの確立」「内外の資源の活用」については簡単に紹介するのみとし、「教科・領域等横断的な学習活動の編成」に焦点化していきたい。

全教職員の協働が最も求められる側面に焦点化することで、各教科・領域の専門的な視点を「総合」のカリキュラムとつなぐことが可能となり、「チーム学校」で学びをつなぐカリキュラム・マネジメントの実現につながる演習と考えるのである。

ねらいは各教科・領域の個々の学びを「点から線につなぐ」意識を全教職員で高めることである。各教科・領域の視点からつなぐことを考えると、養護教諭や栄養教諭は議論に加わりにくくなる。また、つなげることを意識しすぎるあまり、各教科・領域の教育内容が軽視されてしまう恐れもある。

「総合」を軸に検討することで、養護教諭や栄養教諭がそれぞれの視点から教育活動の検討に加わることができるだけでなく、教科の教育内容を「総合」でどのように活用していくのか、という明確なつながりを意識することができる。(図5)

図5. 学びの関連表

〇〇中学校 第2学年 総合的な学習の時間 学びの関連表				
自ら主体的に生きる、健康で思いやりのある心豊かな生徒の育成				
A：自ら学び行動する意欲		B：地域を愛し、ともに歩む態度		C：自他を思いやり、つながる心
	行事等	総合	教科・領域	道徳
4月	始業式 入学式 学力診断調査		技：情報モラル	
5月	家庭訪問 1年宿泊学習 中間テスト	職場体験学習 【A・B】	国：敬語	働くことの意義
6月	陸上大会 2年職場体験		家：TPOと服装 国：レポート発表	
7月	期末テスト 夏季大会			

4 最後に

1年間の出前講座「カリキュラム・マネジメント講座」の実践を通して、カリキュラム・マネジメントの課題と要因について考察し、研修プログラムを評価・改善するなかで一定の方向性を見出すことができた。カリキュラム・マネジメントサイクルで言えば「現状把握」「目標設定」「カリキュラムの作成」までは到達したと言える。

本研究の次のステップはこの基本プログラムを改善するとともに、各学校のカリキュラム・マネジメントを支援するワークシートの作成に本格的に取り組むことである。そのためには先進校の事例や多様な実践を収集することが必要となる。また、ワークシート案を出前講座等で提示したうえで、学校現場からの声を反映させて、より実用的なものとなるよう改善を繰り返していきたい。

《参考文献》

- 田村知子 2014『カリキュラムマネジメントー学力向上へのアクションプランナー』日本標準
 村川雅弘 2018『学力向上・授業改善・学校改革 カリマネ 100 の処方』教育開発研究所
 田村知子・村川雅弘他 2016『カリキュラムマネジメント・ハンドブック』ぎょうせい
 田村学 2017『カリキュラム・マネジメント入門「深い学び」の授業デザイン。学びをつなぐ7つのミッション。』東洋館出版