

# 「カリ・マネジ」で学校をチーム化し、 教育目標のよりよい達成を目指す

岐阜大学大学院教育学研究科 准教授 **田村知子**

次期学習指導要領に向けて、「アクティブ・ラーニング」とともに学校の全体的な改善を行うための鍵となる重要な概念として位置づけられた「カリキュラム・マネジメント」。カリキュラム・マネジメントが求められる背景やその実践のポイントについて、岐阜大学大学院教育学研究科の田村知子准教授に聞いた。

## カリキュラムは 生徒の学びの総体

カリキュラム・マネジメントは、カリキュラムを主たる手段として、学校の教育目標をよりよく達成していくこうとする営みのことです。ここで言うカリキュラムは、紙に書かれた教育計画だけを指すものではありません。毎年作成する教育課程、日々の授業、校内の組織、さらに生徒が学んだことも含めた概念になります。これまで、日本の学校では「計画は計画」「授業は授業」と分断された状態が起ちがちでした。カリキュラムを「生徒の学びの総体」と捉えると、

カリキュラム・マネジメントは教育目標を達成するために計画されたカリキュラムを適切に実施し、生徒が何を学び、何を学ばなかったのかを評価して改善につなげていく、効果的・効率的な教育活動を実現する考え方、具体的な手法を校内で検討していく活動とも言えます。

カリキュラム・マネジメントを行う上で配慮すべき要素は、教育目標、カリキュラムを評価・改善するPDCAサイクル、それらを支える学校内の組織構造・文化、さらに学校外の要素として家庭や地域、教育課程行政などに整理されます(図1・2参照)。管理職やミドルリーダーが中心

になって、これらの要素をトータルにマネジメントし、教育目標のよりよい実現を目指すこととなります。カリキュラム・マネジメントと

いう概念が日本で生まれたのは、1999年前後、総合的な学習の時間の導入を機に、各校が自校に見合ったカリキュラムを校内で一から



たむら・ともこ◎中村学園大学准教授を経て、2014年より現職。専門は、カリキュラム研究、学校経営。中央教育審議会「チームとしての学校・教職員の在り方に関する作業部会」専門委員。著書に『カリキュラムマネジメント—学力向上へのアクションプラン』(日本標準)など。

## 図1 カリキュラム・マネジメントの3つの側面

### 1 教科横断的な視点

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教科横断的な視点で、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

### 2 PDCAサイクルの確立

教育内容の質の向上に向けて、子ども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PDCAサイクルを確立する

### 3 人的・物的資源の効果的な組み合わせ

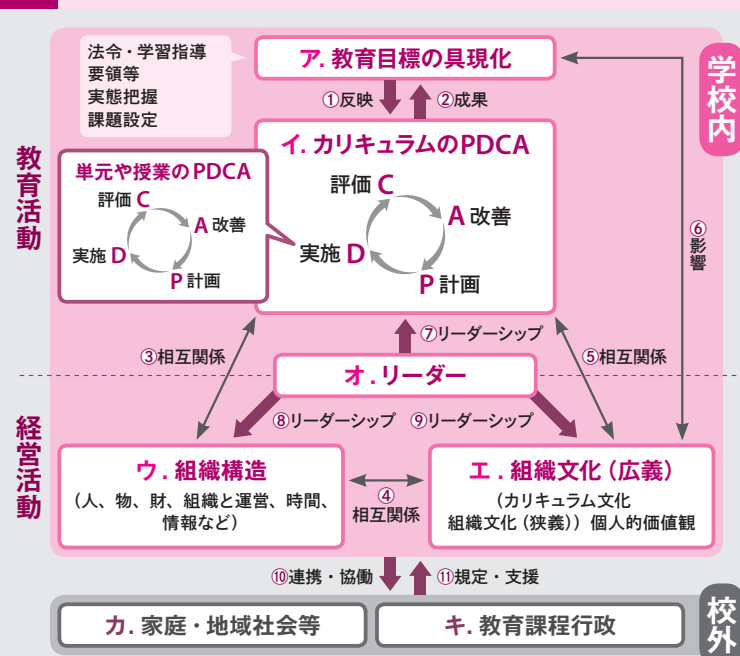
教育内容と、教育活動に必要な人的・物的資源等を、地域等の外部の資源も含めて活用しながら効果的に組み合わせる

\*中央教育審議会 教育課程企画特別部会 論点整理(2015年8月公表)を基に編集部が作成

また近年、言語活動の充実やキャリア教育における教科横断的な取り組みが求められるようになるなど、カリキュラム・マネジメントの考え方の1つの教科書と言えるものです。

考える必要が出てきた頃です。その後、高校では、総合的な学習の時間の指導要領解説書が2009年に出されましたが、そこには、総合的な学習の時間を展開するために必要な要素として、学校としての教育目標、学習内容と評価方法、組織体制、外部との連携などが挙げられています。まさに、カリキュラム・マネジメント

## 図2 カリキュラム・マネジメントのモデル図



\*田村知子准教授作成の「カリキュラムマネジメント・モデル」

### ●カリキュラム・マネジメントの要素

**ア.教育目標の具現化** 「目指す生徒像」「つきたい力」を、全教職員、生徒、保護者、地域等の関係者はどのような言葉で明確化しているか。

**イ.カリキュラムのPDCA** 目標を具現化するため、カリキュラムを見直し、よりよいものへと発展させるプロセスはどのような活動で構成されているか。なお、学校では毎年度一からカリキュラムを計画するのではなく、前年度までのカリキュラムを評価し、それを踏まえた計画とすることから、田村准教授は、評価から始める「CAPDサイクル」を提案している。

**ウ.組織構造** カリキュラムを実際につくり動かす「人(人材育成を含む)」、「物(時間や情報を含む)」、「財」、「組織と運営」などは現状においてどのように機能しているか。

**エ.組織文化** 教職員が共有している「組織文化」、生徒が共有している「生徒文化」、学校に定着した「校風文化」はそれぞれどんな特徴や強みがあるか。

**オ.リーダー** 一人ひとりの教師が、学校としての目標やカリキュラムを十分に理解し納得した上で、主体的・自律的に実践に取り組めるように、校長や副校長、教頭、教務主任、研究主任などは、どのようなマネジメントを行っているか。

**カ.家庭・地域社会等** 保護者や地域社会、企業といった外部関係者からはどのような協力・支援が得られているか。逆に、外部関係者にどのような協力・支援ができていくか。

**キ.教育課程行政** 文部科学省や教育委員会、教育センターからの支援、規制、連携はどのようなものがあるか。どのような支援・連携が必要か。

が一層重要視されてきました。さらに、次期学習指導要領における学力観が、これまでのコンテンツ・ベース(内容重視)にコンピテンシー・ベース(資質・能力重視)が加わり、それにふさわしい学習指導要領が議論される中で、カリキュラム・マネジメントの必要性がより明確に指摘さ

れるようになりました。コンピテンシー・ベースの教育では、教科書の中の精選された知識を構造的に理解することにより、それを使って、何ができるようになるかが問われるようになります。ただ教科書の内容を教えるのではなく、自校の生徒に何が必要なのかを明らかにして、それ

を「教科書で教える」ようになるため、学習の道筋の設計・評価などの面でそれぞれの学校、教師に委ねられる部分が増え、おのずとカリキュラム・マネジメントが求められるようになってきたのです。

多様で複雑な社会に対応する力や、高次の思考力を生徒に育成すること

が求められる中で、現場の教師は日々の校務に追われ、学校の活動の精選や有機的な連関が課題になっていきます。アクティブ・ラーニングやICTといった新しい授業形態・指導ツールの導入に、同僚性を発揮しながらともにチャレンジしていく教師集団の形成、組織文化の醸成も必要です。つまり、教師が教科や分掌の枠を超えてつながり、学び合い、支援し合うような学校づくりが求められているのです。

## まずは現状把握とこれまでのカリキュラムの評価を行う

カリキュラム・マネジメントは次のようなステップで行います。

### ①現状把握とこれまでのカリキュラムの評価から、課題を明確化する

まず、目標と実態のギャップを明らかにし、そのギャップの要因を探っていきます。学力調査の結果や学校評価にかかわるアンケート、教師の日々の実践の記録や話し合いの中で得られた振り返りなど、様々な角度から生徒、学校の実態を把握し、それらから課題を明らかにして、校内で共有します。

### ②課題だけでなく、これまでの成果も共有する

課題や危機意識を共有することは、その後の実践のモチベーションになります。課題や危機意識を共有するだけでは不安になってしまいますから、うまくいったところを認め合い、それを広げたり継承したりすることも大切です。研究授業などで気がついたよい点を学年や教科を超えて指摘し合うようにすると、教師間で肯定的な感情が共有でき、信頼関係の構築につながります。

### ③課題と成果を踏まえて教育目標を検討する

生徒や学校の実態、変化する社会の動きを踏まえて教育目標を検討します。結果的に前年度と同じ目標になるかもしれませんが、それでも教師全員が目標の意味、目指す生徒の具体像を確認することは大切です。

教育目標は、単に校内に周知・共有するだけでなく、教師一人ひとりが自分の言葉でそれを語れるようになりたいたいものです。もっと言えば、生徒が自らの目標としてそれを言うようになることが理想です。そうすることで、目標を意識して生徒、

教師が授業をつくることができるからです。そのため、教育目標の検討は、管理職だけで行うのではなく、生徒も含めた学校組織の全員の声を吸い上げる場をつくるのが大切になります。

教育目標を検討する際、校訓を基に話し合うこともできます。校訓がつくられた当時の関係者の思いや時代背景をひも解きながら、今の時代を生きる教師、生徒が校訓の意味を捉え直すことに価値があります。

### ④教育目標を達成するための手立てを検討し、共有する

「こうすれば課題が解決でき、教育目標を達成できる」という見通しが立てられるような手立てを検討し、共有します。授業の組み立て方、板書のルールやノートの取り方、さらにはアクティブ・ラーニングの実践など、教科の違いにとらわれない学校としての指導のモデルを、教育目標を念頭に話し合い、共有していきます。教育目標の中で「知識を活用する力の育成」がうたわれていれば、アクティブ・ラーニングや探究学習はその手立ての1つとして積極的に取り組むことになるでしょうし、教

学で学んだ知識を生物の授業で生かすといった場面をつくろうとする教師間の連携が生まれます。

言うまでもなく、モデルはツールの1つに過ぎず、特定の型にあてはめた実践はお勧めしません。しかし、学校としての指導の共通項を話し合う中で、教師がキャリアの違いを生かしながら互いの指導スキルを高め合うことができるでしょう。

### ⑤目標・内容・方法上のつながりを意識して実践する

教科・領域間、学年間で学習内容の関連を明らかにすることで、限られた時間の中での実践を効果的・効率的にすることができます。教科・学年を超えて教師が年間指導計画やシラバスを手に集まり、教育目標や育てたい力を確認した上で、「この時期にこの活動を行う意味は何か」「この活動にこれだけの時間をかける理由は何か」を検討していきます。そうすることで、目的が曖昧なまま続けられていた活動が明らかになりま

てきます。

その際、総合的な学習の時間やキャリア教育、探究学習などの課題解決型の授業を中心に、すべての教科の年間指導計画を1枚の用紙にまとめ、各教科の教師が教科書を横に置いて話し合えば、学校の教育課程全体でどんな人材を育てようとしているのか、よりイメージがしやすく、それぞれの教科と課題解決型の授業との連携も容易になります。それはまさに、高い専門性を備えた高校教師としてのカリキュラム・マネジメントへの参画の1つの形です。

## ⑥実践しながら評価・改善する

日々の授業、そして生徒の学びの総体としてのカリキュラムを改善・発展させるためには、目指す生徒像と照らし合わせた評価が重要です。

一般的には、カリキュラム評価は年度末に行われることが多いのですが、その場合、日々の授業や行事における成果や課題の詳細を忘れてしまいがちです。そこで、1年間のカリキュラム表に、気づいたことや生徒の実態に合わせて変更したことを

どを都度書き込むようにします。そうして修正を加えられた実践が、その年度のカリキュラムの最終形であり、次年度のカリキュラムの土台となるわけです。

## コミュニケーションを重ねてチームになる

カリキュラム・マネジメントは1年を通して継続的に、学校全体で協働的に行うものです。それ故、敷居が高いと感じる先生もいらつしやるかもしれません。私は、まずは先生同士で、育てたい生徒像について語り合ってみることをお勧めします。

生徒の学力面で課題を抱えていたA高校のカリキュラム・マネジメントをお手伝いしたことがあります。授業改善が喫緊の課題だと誰もが理解していましたが、どのような視点で授業を改善すればいいのか、先生方の間で共通認識が持てていない状態でした。

そこで、先生方が生徒にどんな力をつけて卒業させたいのかを話し合っていたら、最終的にA高校と

して21の目標をつくったのです。目標は、例えば「一般紙の新聞を読むことができる」「人に挨拶できる」といったとても具体的なものです。目標が明確化したことで、先生たちは「自分の1年間の授業の中で、21の目標の1つでも2つでも実現できるものはないだろうか」「目標を実現できる授業はどのようなものか」と、授業改善について具体的に考えられるようになりました。その結果、自身の授業の設計だけでなく、ほかの教科の授業を研究し、評価する視点を持てるようにもなりました。

生徒の声に耳を傾ける場をつくることも重要です。進学に力を入れるB高校では、探究学習について生徒に意見を求めたところ、生徒から「先生は空欄補充型のプリントをよくくれるけれど、私たちは自由に考え、書ける、白い紙がほしい」といった、より主体的な学習を望む声が上がりました。しかし、さらに話し合いを続けるうちに、生徒から「自分たちに任せてほしいと言うけれど、実際にそういう授業になると、サボる生

徒もいるのではないか」「主体的に学習する雰囲気、自分たちでつくる仕組みが必要だ」といった自分自身を見つめる言葉がたくさん生まれました。このように、学校改革、カリキュラム・マネジメントの土台は、生徒との話し合いの中からも生まれます。

カリキュラム・マネジメントを進める上で、教師、生徒、さらには地域の人々とのコミュニケーションは欠かせません。見方を変えれば、教育目標を始めたとするカリキュラムは、学校内外のコミュニケーションを活性化させるツールにもなりえるということです。

管理職やミドルリーダーによる導きの下、カリキュラムを題材に目指す生徒像を闊達に語り合い、既にできていることを認め、お互いを励まし合うような場をつくることで、学校はチーム化していきます。何もかも一度に、100点を目指して始めなくてもよいのです。できることから一歩ずつ、まずは「こんな学校にしたい」と話し合うことから始めてみてください。