



カリキュラム・マネジメント

一斉休校や夏期休暇短縮など、コロナ禍により全国の学校が年間計画の変更を余儀なくされたと思います。授業時数が不足し、カリキュラムの再編に奔走される先生方に対し、「今こそ、改めて知恵を絞る必要があります」と語る、田村知子先生にお話を伺いました。

取材・文／長島佳子
撮影／平野 愛(田村知子教授)

今こそ、学校は何のためにあり、 どのように生徒の資質・能力を 育むか全員で考えるとき

**有事も平常時も、学校が
目指す生徒の成長は同じ**

2020年は全国の学校が予測不能な有事に直面し、先生方は暗中模索の対応に苦慮されてきたと思います。全国一斉臨時休業によって、生徒と対面する授業、行事や部活もできなくなり、登校再開後は授業時数が足りず、夏休みを短くするなど、すべての学校が今年度のカリキュラムの再編を迫られました。登校が再開しても感染予防のためにいつもとは違う教室の風景で授業をしなければならず、大変な苦労が

今も続いていると思います。

それらの対応に、「何のために？何を？どうやって？」を問われ、全教職員が共に知恵を絞る機会になったのではないのでしょうか。実はそれこそがカリキュラム・マネジメントの本質なのです。先生方にぜひ「留意いただきたいのは、「学習指導要領」「教科書」ではなく、「教科書を終わらせること」「教育課程をやりきること」ではないということです。生徒に「どのような資質・能力を育むか」を考えることが第一で、それは平常時も有事も変わりません。有事で異なるのは、スピード感をもつ

て判断し、いかに限られた時数を有効活用したカリキュラムにするかの工夫だと思っています。

そうした意味で、これまでカリキュラム・マネジメントに取り組まれていたかどうかコロナ禍で浮き彫りになったとも言えるかもしれません。

**カリキュラム・マネジメントは
組織的な学校の営み**

私が研修や講演を依頼される学校の方々からは、「カリキュラム・マネジメントとはそもそも何ですか？」「何から始めたらいいですか？」という質問

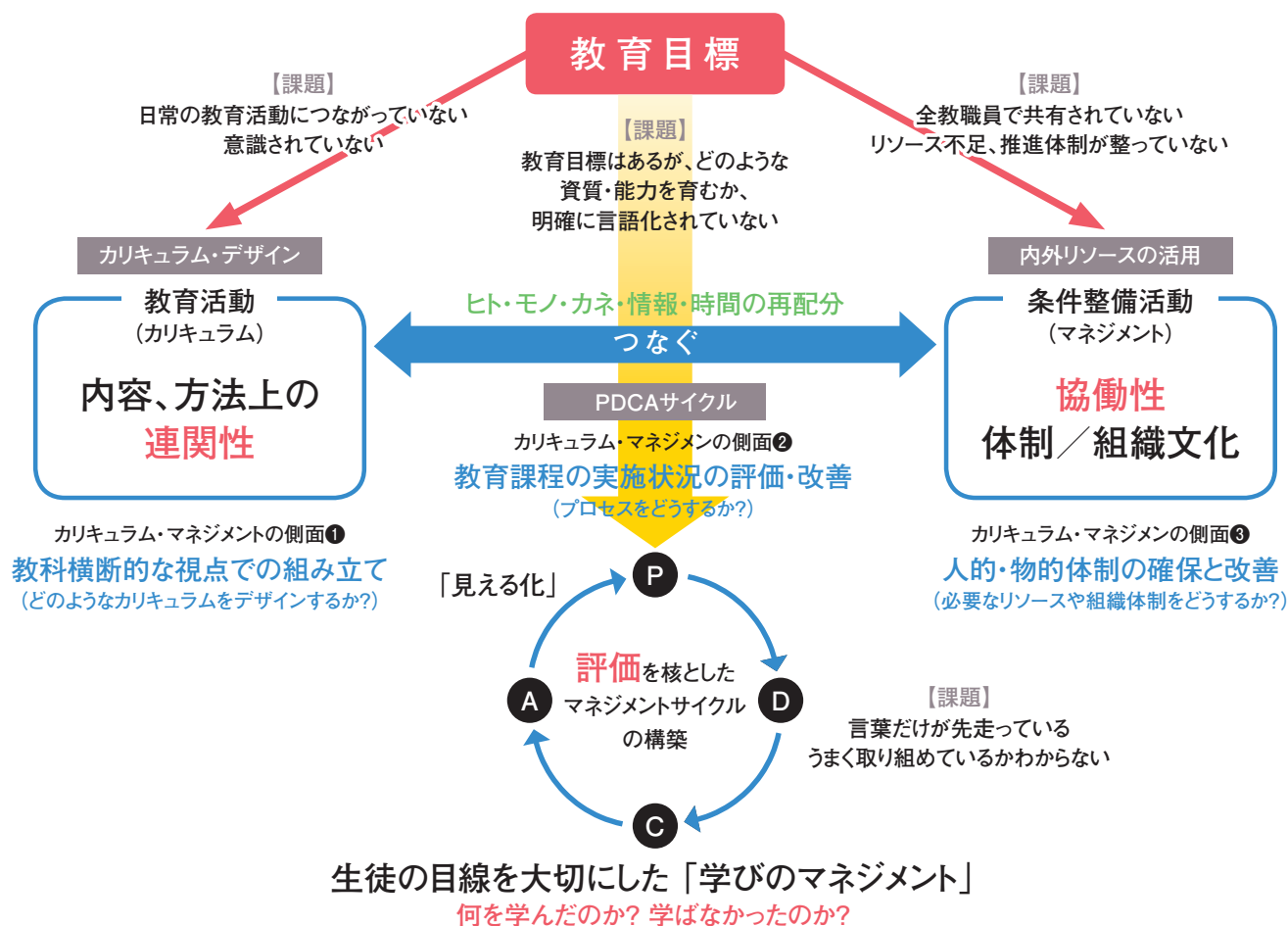
大阪教育大学
大学院連合教職実践研究科
田村知子 教授

たむら・ともこ ●九州大学大学院人間環境学府博士課程単位取得退学。教育学博士。中学校・高等学校教諭、岐阜大学大学院准教授等を経て現職。専門は、カリキュラム・マネジメント、教員研修、学校経営。カリキュラム・マネジメントに関する著書・共著多数。

をよく受けます。

そもそもカリキュラム・マネジメントとは、自校や目の前の生徒の課題をとらえ、生徒にどのような資質・能力を育成するかを、教員一人ひとりが創造的に授業やカリキュラムの開発に努め、学校のカリキュラムとして共有化・更新していく戦略的かつ課題解決的、組織的営みのことです。

カリキュラム・マネジメントに組織的に取り組み、生徒を全人的に育成していくには、中央教育審議会が論点整理でまとめた、「教科横断的な視点での組み立て」「教育課程の実施状況の評価・



改善「人的・物的体制の確保と改善」という「カリキュラム・マネジメントの3つの側面」が必要となります。

以下、カリキュラム・マネジメントについて直面しがちな課題に触れながら、意識していただきたい点についてお話ししていきます。

**教育目標は具体的に表現
どんな資質・能力を育むか**

学校には必ず校訓や目指す生徒の育成像があると思いますが、伝統的に受け継がれてきた校訓は抽象的で大きすぎるものや、画餅化していることも少なくありません。

カリキュラム・マネジメントにおける教育目標とは、目の前の生徒たちをきちんと見て、卒業するまでにどんな生徒へとたどり着いてほしいかを具現化したものです。目標が具体的にでないと、授業設計などの教育活動に結びつきにくいからです。

新しい学習指導要領は資質・能力ベースになっています。教科書の内容だけでなく、「その内容を教えた結果、生徒は何ができるようになったのか？」が問われています。

教育目標を具体的に言語化しやすくするために、私は講習会などで、「実際の生徒を思い浮かべて、Aさんが3年後に、何ができてどんな生徒として

卒業する姿を見たいですか」と問いかけています。そして、「その姿に育てるためには、どんな授業や教育活動に力を入れますか」と尋ねると、普段実践されていることが教育目標からスタートしているか、取組は目標と結びついていくのかに気づきます。

教育目標を立てたら、それを教職員、生徒全体が常に意識できるように、あらゆる場面で繰り返し確認することも重要です。例えば名刺に教育目標を書いている学校もあります。また、入学式や始業式などでの校長のお話も教育目標を意識したり、文化祭などの行事では生徒たちがキャッチフレーズを作るところで、そのキャッチフレーズが教育目標に合っているかをすり合わせるなどです。

**多様な「つながり」が
社会で役立つ学びを創る**

カリキュラムを組み立てるときは、先生方が実施する教育活動が、資質・能力ベースで具体的に立てた教育目標の実現に向かうよう意識することが欠かせません。

教科・科目ごとに分離されたカリキュラムは、該当教科・科目で育もうとする資質・能力の育成には効率的ですが全人的ではありません。そこを補うために総合的な探究の時間などの授業



図2 カリキュラムマネジメント・チェックリスト(抜粋)

	質問項目	あくはまる	非常に あてはまる	あてはまる あてはまらない	あてはまらない 全く
リーダー用	学校の教育目標や重点目標は、「生徒につけたい力」「めざす生徒像」として具体的に記述されている。	4	3	2	1
	各教科等の教育目標や内容の相互関連が一目でわかるような教育課程表(全体計画や年間指導計画等)が作成されている。	4	3	2	1
	教職員は、各教科等の教育目標や内容の相互関連を意識して、日々の授業を行っている。	4	3	2	1
	少なくとも年に一度は、学校の教育目標や重点目標の達成度を測っている。	4	3	2	1
	生徒のアイデアや意見を取り入れ、生徒と共に教育活動を創りだしている。	4	3	2	1
	教育課程の編成、評価や改善には全教職員が関わっている。	4	3	2	1
	教職員は、学校の教育目標や重点目標について、その意味を具体的に説明できる。	4	3	2	1
	挑戦が奨励され、挑戦の結果失敗しても個人が責められない安心感がある。	4	3	2	1
個人用	私は、学校の教育目標や重点目標についてその意味を具体的に説明できる。	4	3	2	1
	私は、年間指導計画を、生徒の実態に応じて、柔軟に変更しながら実施している。	4	3	2	1
	私は、学校の教育目標や重点目標を意識して授業や行事に取り組んでいる。	4	3	2	1
	私は、各教科等の教育目標や内容の相互関連を意識して、日々の授業を行っている。	4	3	2	1
	私は、校長が示したビジョンや方針を十分理解している。	4	3	2	1
	私は、学校が力を入れている実践(特色)を具体的に説明できる。	4	3	2	1
	私は、自分の担当学年・教科だけでなく、学校の教育課程全体で、組織的に生徒を育てていくように意識している。	4	3	2	1

田村先生編著『カリキュラムマネジメント・ハンドブック』より抜粋。リーダー用が84項目、個人用が45項目ある。

が日本のカリキュラムにはあるわけですね。学校全体の教育目標を実現するためには総合的な探究の時間のような、教科横断的な組み立てが必要となります。「カリキュラム・マネジメントの3つの側面」の一番目にも「教科横断的な視点」があり、教科横断が強調されているのが今回の学習指導要領のポイントの一つだと改めて確認しておきたいところです。

「学校での学びが自分の生活や将来に活きる」と生徒が感じる関連性を「レバンス」と言いますが、カリキュラム・マネジメントでは「連関性」という言葉を使っています。要は「つながり」です。

「目標と授業」「目標と評価」「単元と単元」「学校と地域」などの連関性を意識した取組を行い、原理や法則性を生徒が理解して、実社会で使いこなせるほど知が高まるカリキュラムを実践しようということです。

総合的な探究の時間だけでなく、異教科でコラボするクロスカリキュラムの授業も有効です。例えばある学校では、国語と美術のコラボで、美術館の作品の紹介文を生徒たちが作って展示してもらえという授業がありました。美術鑑賞と国語表現という教科横断だけでなく外部資源にもリンクして、リアルな学びを生徒が体験で

管理職や教務などの一部の教職員で目標やカリキュラムを策定することがカリキュラム・マネジメントだと捉えられているケースもよくあります。カリキュラム・マネジメントは全教職員が一丸となって、必要に応じて外部の人的資源も巻き込みながら組織的に取り組むことがポイントです。

カリキュラム・マネジメントがうまく機能していない学校では、学年や教科を越えた先生同士が協働する場が少ないのではないのでしょうか。コミュニケーションのキーワードは「生徒のために」。

「生徒の自己実現のために、生徒を複数教科で多角的に見ることを一緒にや

きています。こうした授業を年に数回できれば良いと思います。

単なる体験学習に終わらず、生徒がレバンスを得る授業を組み立てるには、授業のなかで、いかに生徒に活動の場を与え、任せられるかだと思います。「先生が生徒目線に、生徒が先生目線に立つことが、学習効果を最大化する」と教育研究者のジョン・ハッティが説いています。生徒自身が何をどう学びたいと思っているか引き出しながら、授業を組み立てられると良いですね。

組織的に取り組むために 意思疎通の場を設ける

「りませんか」とアプローチしてみてもうでしょう。対話してみると「同じことを考えていた」ということがよくあります。先生たちのもつ知識、知恵、経験、アイデアを個に閉じずに共有化することでカリキュラム・マネジメントが動き出します。

個人としてカリキュラム・マネジメントを意識して取り組まれている先生もいます。育つてほしい生徒像に向けて、本質的な問いを投げかけるように授業を工夫し、実践的な課題も与えて、3年間を見通したメリハリのある授業をされている先生がいたら、「そこから学ぼう」という意識をもって、研修会などでその先生の授業を真似してみても良いと思います。共に学び成長していく教員組織の文化が生まれれば、組織としてカリキュラム・マネジメントができていくと思います。

生徒が「学べているか」
取組の結果を評価・改善

熱心に取り組もうとするあまり、カリキュラム・マネジメント自体が目的化すると本末転倒になります。カリキュラム・マネジメントの目的は、生徒の成長であり、生徒の「学びを最大化」することです。

「カリキュラム」とは教育課程のことだけでなく、「生徒の学びの総体」、つま



り、実施した取組によって「生徒たちが何を学んだのか／学ばなかったのか」も含みます。それを明らかにして、評価し改善するプロセスを踏んでいくのです。

生徒の学びについて、今回の学習指導要領では「教授」よりも「学習」がクローズアップされています。先生が教えることよりも、生徒が主体的に学ぶことに比重が置かれると、「教員の取組に対する評価はどうするのか」という疑問が出てきます。

一つは、生徒に尋ねれば良いと思います。節目ごとに授業アンケートを取ると思いますが、先生個人が読むだ

けでなく、生徒の成長という視点で学校全体で共有・分析するなどです。

また、生徒にできるようになってほしいことを言語化したルーブリックで評価することもできます。例えば、先生が集まって、実際の生徒たちの姿を項目ごとに3段階くらいに分けて付箋で貼っていくと、「今この段階の生徒が多いよね」とか「上の段階にあげるためには何をすればよかったのだろう」と、議論すること自体がカリキュラムの評価となります。

また、一問一答式の「カリキュラムマネジメント・チェックリスト」(図2)を作成していますので、カリキュラム・マネジメントができていくかの確認に活用していただければと思います。

型にこだわらずに柔軟に 生徒と共に学校文化に

目標を立てて取組を計画し、評価・改善を繰り返すと言いましたが、新たな施策をゼロから始めなければならぬということでは決してありません。新たな感染拡大防止の対応など、予測不能なことは今後も起こることが十分に考えられますので、柔軟に対応する構えが必要です。普段の取組が、学校の目標につながっていて、生徒が目標通りに成長しているかを意識的に確認していくことから始めれば良いのです。

カリキュラム・マネジメント実践中の学校事例

現場の声から生徒課題を共有化。 授業改善から学校改革へと進化

多治見高校(岐阜・県立)

「真面目だが自己肯定感が低く積極性に欠ける」。こうした生徒課題が現場の先生たちの声から上がっていた多治見高校は、2015年度から授業改善に着手。アクティブ・ラーニング(以下A.L)の実践・研究に全校で取り組んできた。しかし、A.Lでは一部の活発な生徒の活躍だけが目立つなど、さらなる課題が出てきた。

そこで、個々の教員が取り組むA.Lから、授業改善も含めて学校全体で生徒課題を解決するための学校の在り方を考える学校改革へと視座を高め、昨年度からカリキュラム・マネジメントに着手している。

まず、「進取・努力・創造」という校訓とは別に、授業のなかで再現できるような具体的な教育目標の策定に向けて、全教員から教育目標案を募集し研修会を実施。さらに、保護者や地域へのアンケートからも学校に対する期待を吸い上げ、「自ら未来を切り拓き、社会に貢献できる人物の育成」という上位目標と、「一歩前に踏み出す行動力」「粘り強い探究力」ともに高め合う協働力」という3つの教育目標を設定。それぞれについて、学習指導要領の資質・能力の3つの柱に対応させて「何が



前列左より、吉田浩之教頭、鈴木 彰校長。後列左より、児玉奈子先生(地歴・公民)、天野智生先生(国語)、杉本真弥先生(化学)。

できるように育てるか」を具体的な言葉でまとめあげた。

昨年度は、クロスカリキュラム授業を実施。カリキュラム・マネジメントの教科横断的な視点を意識し、文理の科目を組み合わせることで生徒たちの得意科目が2方向になり、輝ける生徒が一つの授業のなかで増えるからだ。

「私は化学担当で、地理の児玉先生とのコラボ授業を行い、知識だけでなく考える力をつける授業を組み立てました。当初は、『入試に使えるのか』と生徒たちが考えるかもしれないと葛藤がありました。生徒たちからは『斬新だった』『いろんな見方がわかった』とおおむね好評でした(杉本先生)。

「日本のエネルギーについての授業に取



「カリキュラム・マネジメントをやっている」という自覚がなくても自然とできている学校もあります。

日々の取組の積み重ね、つまり、先生方が日頃生徒にかけている言葉の一つひとつに、「こんな学校でありたい」「こんな生徒たちを育てたい」という理念が染みこんでいる状態を、学校文化と私は呼んでいます。

また、生徒もカリキュラム・マネジメントに巻き込むことも、学校文化を形成することに効果的です。休校期間中にできなかった体育祭を実施するために、生徒チームを募集して、手を挙げた生徒たちが3密を避けた体育祭の企画をした学校もあります。

創造性とチャレンジが核 楽しさを共有できる組織に

休校期間にオンライン授業や動画講座が盛んになり、「学校とは何か」が問われてきました。ICTを活用した家庭学習もカリキュラムとして位置づけるべきかの議論も予想され、学習成果の概念、カリキュラム・マネジメントの概念も変わっていく可能性も孕んでいます。いずれにせよ、生徒の成長がその中心にあります。

生徒に会えない2カ月を体験し、先生方は学校の在り方と向き合い、改めてつながりの大切さに気づかれた

のではないのでしょうか。学校は生徒と教員、生徒同士、教員同士がつながり合い、学び合って成長していく場だと。

カリキュラム・マネジメントを手順や作業と捉えようとつまらないものになってしまっています。カリキュラム・マネジメントの基軸は多様なつながりであり、核となるのは創造性やチャレンジ、アイデアの出し合いです。自分たちの取組の結果で生徒の成長を見られることが教員の至福の喜びです。こんな知的で創造的で主体的で人間的なことを、一人ではなく教員全体で共有できたらもっと楽しくなるはずです。

「生徒のためにこれが必要だ」「生徒のことをよく見て工夫や改善をしてみた」という積み重ねを、コミュニケーションしながらみんなでやっていたら、いつの間にかカリキュラム・マネジメントができています。そういう教員としての充実感を、今一度味わっていただけたらと思います。先生たちご自身の学びも止めないことが、何より大切です。

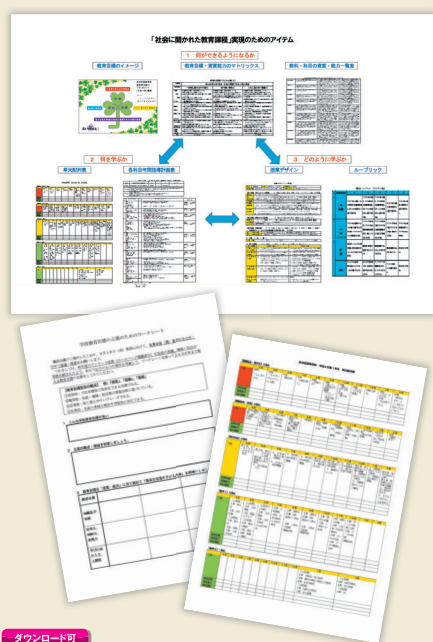


実践に役立ち、図2で抜粋した「カリキュラムマネジメント・チェックリスト」の全項目が掲載されている田村先生編著の『カリキュラムマネジメント・ハンドブック』（ぎょうせい刊）

り組みましたが、当初私が立てた目標は、単に地理と化学の知識を使って読み解く浅い目標でした。他の先生方の助言で、『生徒が自分の意見をもてる』本質的な問いに修正しました。以来、普段の授業でも『社会に開かれた教育』を意識するようになり、自分が学ばせてもらえたと感じます」（児玉先生）

「国語科の私は体育の先生とコラボ授業を行いました。教育目標である行動力や協働力を意識して、競技の動作をタブレットで動画撮影し、それを見ながら改善点を言語化してグループで話し合う授業です。「言語化」と「体を使うこと」、表現手段やアウトプットの違いはあっても、それに対する発問の仕方は同じなのだという、教科が違ってても共通することがあると気づくことができました」（天野先生）

「コラボ授業によって、教科によって学習内容に重複があることや、育成したい資



ダウンロード可

教育活動を、できるようになること、学ぶこと、どのように学ぶかで整理した「『社会に開かれた教育課程』実現のためのアイテム」(上)、教育目標を策定する際に、全教員に配布したワークシート(左下)、全教科・科目の単元について、教育目標、育成する資質・能力のそれぞれ何に該当するかを記入する単元配列表。これをもとに「学びの地図」を作成予定(右下)。

質・能力が共通していることなど、先生方にたくさんさんの気づきがありました。今年にはさらに単元配列表を作成し、生徒自身が『この授業で何を身に付けるのか』がわかるよう見える化しています。一般受験が多い進学校ですが、A・Lからの取組の結果、総合型選抜など推薦で進学する生徒が増加しています」（吉田教頭）

取組を進化させるために、自己評価、他己評価のルーブリックや、生徒・保護者アンケートを取組の評価に使い、授業や学校活動の改善を図っている。

「公立高校の課題は、先生が入り替わっていくことです。学校として現在の取組を継続し、学校文化とするために、卒業生の力を借りることも考えています。そして、若い先生のがんばりが本校の強みです。学校の中にいるだけでは成長できません。外部の研修を受けるなど、教職員には『どんどん外に出ろ』と声をかけています」（鈴木校長）。