

1 そもそも、カリキュラム・マネジメントって何？

平成20年の学習指導要領改訂で、教育課程の編成に経営理念のカリキュラム・マネジメントの考え方が初めて登場した。特色ある学校教育活動を進めるために、各学校は地域や学校、児童の実態等を的確に把握・分析し、教育課程を編成・実施・評価を行い、改善点を明確にすることが示された。

この頃から、各学校は、企業経営ノウハウを学校に取り入れ、PDCAサイクルの確立や教育資源の有効活用、そして校長のリーダーシップを強化して、文部科学省や県市町教育委員会の下請け機関ではなく、自主的・自律的な組織として、そのマネジメントする力量が求められてきた。

今回の学習指導要領におけるカリキュラム・マネジメントについては、小学校学習指導要領の第1章総則「第1 小学校教育の基本と教育課程の役割」の4に以下のとおり書かれている。

各学校においては、児童や学校、地域の実態を適切に把握し、教育の目的や目標の実現に必要な教育の内容等を教科等横断的な視点で組み立てていくこと、教育課程の実施状況を評価してその改善を図っていくこと、教育課程の実施に必要な人的又は物的な体制を確保するとともにその改善を図っていくことなどを通して、教育課程に基づき組織的かつ計画的に各学校の教育活動の質の向上を図っていくこと(以下「カリキュラム・マネジメント」という。)に努めるものとする。

(番号と下線は筆者による)

このことから、乱暴な言い方になるが、各学校においては、実態を把握し、教育活動の質の向上を図ることがカリキュラム・マネジメントと言える。

以上の文章構成から考えていくと、教育課程に基づき組織的かつ計画的に各学校の教育活動の質の向上を図っていくためには、この①～③を具体化していくことが求められているということがわかる。

さらに、実施するために、学習指導要領第5節学校運営上の留意事項の一つに次のような記述がある。

各学校においては、**校長の方針の下に**、校務分掌に基づき教職員が適切に役割を分担しつつ、相互に連携しながら、各学校の特色を生かした**カリキュラム・マネジメント**を行うよう努めるものとする。また、各学校が行う**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、**カリキュラム・マネジメントと関連付け**ながら実施するよう留意するものとする。

このことから、校長は教職員のリーダーだけではなく、経営者としての力量も求められ、組織として校務を分掌化したり、相互の関係性を明確にしたりして、経営体としての組織づくりが重視されている。また、学校経営の中でPDCAサイクルのC(Check 評価)を学校評価としてカリキュラム・マネジメントに位置付けたい。

1998年(平成10年)中教審・教育課程審議会の答申で「教育課程の大綱化・弾力化」の方向性が示されたと同時に、地方分権化と規制緩和の流れの中で「学校の自主性・自律性確立」への動きが出てきた。

教育課程とカリキュラム

教育課程は、あくまでも全体計画や年間指導計画という計画レベルのみであるが、カリキュラムは計画・実践・評価・改善の4つのレベルを含んでいる。したがって、授業研究もカリキュラム研究となるし、学校評価もカリキュラム評価の一部と言える。また、カリキュラムには、学校や学級の規範、学習上の約束などの潜在的な内容も含まれる。

カリキュラムマネジメントとは、各学校が学校の教育目標をよりよく達成するために、組織としてカリキュラムを創り、動かし、変えていく、継続的かつ発展的な、課題解決の営みである。

(2011 田村和子)

学校評価の気になる点

学校によっては、4段階など数値スケールを用いて、保護者や教職員等に項目ごとに評価をしている。その結果を達成率として、85%だから概ね達成しているとか、2学期の同じ項目で5%良くなったので、戦略に効果があったなどの評価結果を出している。

しかし、スケールにチェックする際の根拠が既に怪しい場合がある。何となくとか、逆にあることだけで厳しくする。

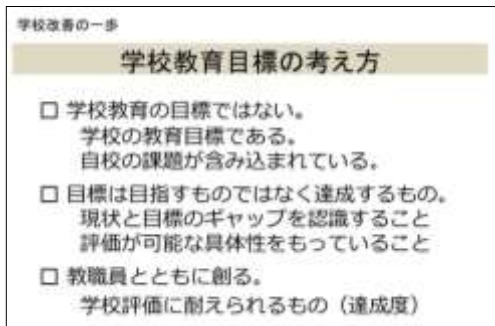
これだけで学校評価するのは怖い。スケールにチェックする際の根拠や子どもたちや教職員等の気づきや意見を少数であっても改善に反映したい。

2 F 小学校におけるカリキュラム・マネジメント

以下は、筆者が校長として在籍した平成 23 年度から 4 年間の取組の一部である。

(1) 学校の教育目標の見直し

着任後、校長として昨年度の学校要覧や研究集録、学校評価等にある取組から、成果と課題を点検した。また、教頭や教務主任、事務主任等からも、それぞれ聞



き取りをした。

まず、学校の教育目標については、左の 3 点を基本的な考え方とするとともに、学習指導要領解説総則編に、学校の教育目標の設定には、右の要件を具備する必要があるとしている。学校の成果が求められている時代に、学校の教育目標にひ

学校の教育目標の設定要件

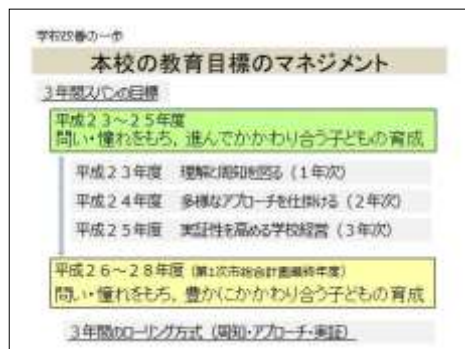
- (1) 法律及び学習指導要領に定められた目的や目標を前提とするものであること。
- (2) 教育委員会の規則、方針等に従っていること。
- (3) 学校として育成を目指す資質・能力が明確であること。
- (4) 学校や地域の実態等に即したものであること。
- (5) 教育的価値が高く、継続的な実践が可能なものであること。
- (6) 評価が可能な具体性を有すること。

(新旧総則編と同文)

たすら努力し続ける向上目標のかつ崇高な理想を掲げて達成は不可能であり、それは学校教育の目標と重なってくる。だからといって、容易に達成できる目標設定は学校の教育目標としてはふさわしくない。

以上の点から、前年度の当校の教育目標をみると 7 年間継続されたものであり、書かれている子ども像は 12 歳の子ども像であるか不明瞭であった。さらに、教育目標の達成度が測りにくいと考え、子どもの姿として見えやすい目標を設定し、4 月 5 日に提案した。

(2) F 小学校の学校経営マネジメント



F 小学校の教育目標は、右の説明のとおり、自己と他者の 2 視点から作成した。

問い・憧れ をもち、 **進んでかかわり合う** 子どもの育成

対自 **対他**

この目標は 3 年間スパンとして、1 年次にはそれぞれ学校内外への周知、2 年次は多様なアプローチ、3 年次は実証の観点から成果を得ることを考えた。

さらに、年度末の学校運営協議会で、次年度の学校経営案の提案をする必要性を考えると、左図のように、マネジメントサイクルを 12 月決算とすることが適切であろう。この方法にすると、1～3 月に教職員（学年主任・部長等）と評価や改善、計画に集中できて、4 月当初から学校の教育目標達成に向けた様々な教育活動が始動できるし、学年・学級経営案の作成に早く取り組める。

教育目標の 2 視点の説明

問いや憧れは、知的な追求を起こすきっかけにもなり、生き方を左右することにもかかわる。この学が意欲にかかわる部分を重視し、学が意味を自覚させたい。

また、美しいものや強いものに憧れ、自分もしてみたい、なってみてみたいという夢を抱き、自分の感性に訴えさせるのも教師の仕事である。上学年はプライドをもち、下学年は上学年の姿を憧れる関係も、重視したい。

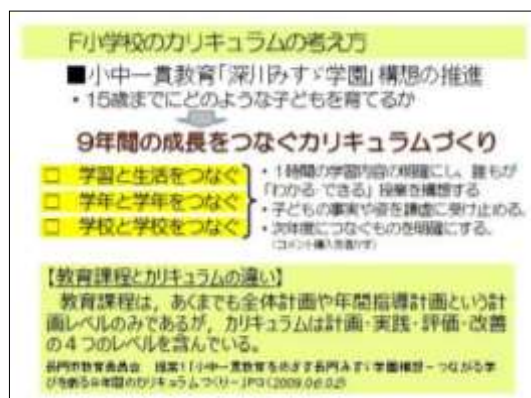
子どもは、物・事・人とかかわりながら、生活している。その中で、物や事にある価値を取り込んだり相手の気持ちや立場を理解したりしていく。

しかし、このかかわりは一方通行で独善的であるため、多面的・多角的にかかわらせたり、他者の見方や考え方や比較させたりしながら、客観性をもった自分の見方や考え方にしたい。また、このような多様かつ双方向のかかわり（かかわり合い）を通して、子どもの内面にかかわり合うよさや意味を育てたい。



(3) F 小学校のつなぐカリキュラムづくり

F 小学校は、小中一貫教育を目指している。そのためには、中学校区内で



15 歳までにどのような子どもを育成するかを考え、左図のような3つのつなぐカリキュラムづくりが必要であると考えた。

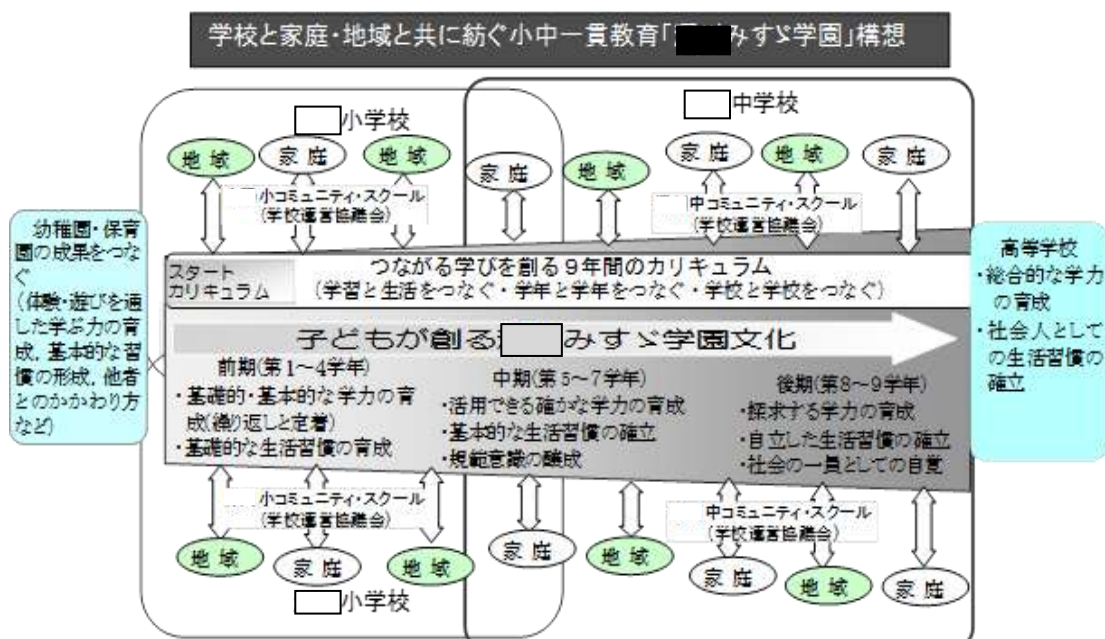
学習と生活をつなぐとは、当該学年の教科と学校生活・地域との関連を図った授業をつくり、子どもの実感・納得を重視するものである。

また、学年と学年をつなぐとは、隣接学年の教科等の関連や発展を意識した活動、共に築きあげた学習や生活の決まりを引き継ぎ、小中学校期での育成を目指すものである。

さらに、中学校区内の学校と学校とをカリキュラムでつなぐことにより、子ども観や指導観などを共有し、子ども理解を重視した学習指導、生徒指導などの展開を期待するものである。



コミュニティ・スクールを基盤とした小中一貫教育による学校づくり



「平成26年度 新しい小教育の創造に向けて一ステージⅡの学校改善マネジメントの構築」P5から

(4) 年間指導計画の定期的な点検・評価

どこの学校も、年度の初めには、教科・特別活動・外国語・道徳・総合的な学習の時間の年間指導計画を用意していると思う。そして、情報教育や図書館教育など〇〇教育という名が付くものは、全てに全体計画、さらにその年間指導計画も用意する学校も多い。しかし、それで終わってないか。

そこで、マネジメントを前提にした下表1のような学年カリキュラム表を考えた。縦軸に学年目標（子ども像・重点課題）や教科・特別活動等の学習領域、生活内容、そして横軸に月ごとの単元・題材、時数を項目に挙げる。

学年カリキュラム表作成のコツ

新しい教科書になった際の作成は、各教科書会社のホームページから、コピー＆ペーストしておく。

表は、A3版1枚にして、概観できるようにする。

各項目は、実態に応じて、各校または中学校区内で設定する。

表1 (例) 〇〇年度 第〇学年カリキュラム

横軸 (月配列・時数)

学年目標		自 分 色 発 し て 創 ろ う ぼ く ら の ク ラ ス						
子ども像		①聴き合う子		②ちがいを認めて助け合う子		③ あきらめない 子		
重点課題		問いと発見から、つながりをもとめる子ども						
月	年間時数	4月	5月	6月	7月	一学期時数	9月	
学校行事		入学式①③ 1年生を迎える会①②思②	バス遠足②	プール清掃③	終業式①③			
教科	国語	235	伝えたいことをはっきりさせて			76		
	道徳	35	真心を込めて(礼儀) 意-1, 思-1	心を開いて(友情) 思-2, ②				
総合的な学習の時間		70	ぼくらの笑顔・元気 プレゼント隊	一養寿苑のお年寄りにー		32		
学級活動		35	係りや日直の仕事 ③, が-2	みんなちがってみんないい思-2, ②		14		
児童会活動			1年生を迎える会					
朝・帰りの会			今日のピカリ 言葉のプレゼント	フリートーク				
学習・生活の約束								

用紙1枚にまとめ、概観できるようにすること。詳細は別資料にいくようリンクを利用したい。

⇔ は、関連や精選・重点化を意味する。

各学年で単元・題材等の配列をしたら、学期内で内容の関連を図ったり、精選・重点化したりできそうな単元や題材等を線でつないで、単元構想を練る。学年当初は、業務がタイトなので、4～5月分は早く完成させたい。

そして、学年・学級目標の達成に向けた学校生活を送りながら、年間指導計画を点検することである。その点検観点は、校内での共通理解が必要であるが、本校の教育目標や学年目標の具現化に呼応しているかどうか、子どもにとって成長や課題があったか、子どもの姿・事実から授業時数など、点検・評価していきたい。また、地域の教育資源を十分活用しているかというのも

単元評価をコメント挿入する(図1)

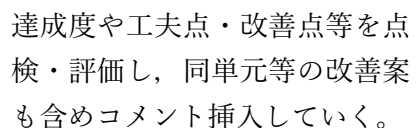
大切な観点であろう。

	L	M	N
18			
19			

理解の定着に時間がかかったので、+1時間を予定すること。教えるときは、視覚教材を活用し、定着確認は基本問題を使うとよい。個別的指導に視覚教材を継続使用しては。

単元や題材の点検・評価した結果は、セルのコメント挿入(図1)を活用したい。

2011年度は、F小学校のカリキュラムの点検・評価の実施初年度で、教職員の誰もが初めての経験であった。点検・評価の実施計画を教頭・教務主任・研修主任を中心に計画し、校内研修日に各学年部で単元等の目標に対しての



この過程で各学年部の全員が、子どもたちの事実や姿から、実施した授業を謙虚に振り返ることになり、同単元の授業実践の研修にもなっていく。

この点検・評価の回数を重ねることにより、カリキュラム・マ

学年カリキュラムの点検・評価の実施計画(校内研修の時間)

月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
振り返り	① 5月末		② 夏季休業			③ 10月末		④ 冬季休業			⑤ 2月末	

[illegible]

第1学年の4月のコメントに、国語科で、「◎スタートカリキュラム第1週目は読み聞かせを行った。◎1日2文字のペースで文字学習を行った。」、生活科では、「△学校探検は校内のみならず、外で草花にゆっくり触れる時間を確保したかった。」とあるように、事実や願いが記入されている。

また、朝・帰りの会や家庭学習、保護者や地域との連携等の項目も、学年部での振り返りも重視した。

これらは、F小学校の各学年の実態に応じたカリキュラムに限りなく近づくことになる。1回目の振り返りは4～5月の実施分であるが、6月以降のコメントは、昨年度の学年部の気付きであり、以後の有効な実践情報となる。

5回目の振り返りで、学年の実施カリキュラムとなるとともに、来年度の学年カリキュラム（仮キュラム）となる。来年度の学年スタッフにそのまま渡すことになる。さらに、他の学年のカリキュラムも全員がもつことにより、学年のつながりが可視化できる。



専科も交えて振り返る(4月)



学年主任を中心に振り返る(7月)

以上は、教職員全員での手探りの取組である。

前年度の学習や生活の様子が、年間指導計画レベルで視覚化されれば、毎



6年間のつながるカリキュラム

年度1/3が異動をする本校の教職員にとって有効な方法であろう。特に、年度初め、学年主任が考える学年経営や授業進度には役立つし、新採用や経験年数の浅い教員も授業づくりの参考になる。

年5回のカリキュラムの振り返りは、単元レベルでの省察になり、学年部内の研修になる。

例えば、単元「直方体と立方体のかさを表そう」では、「掲示用の図や教具の共有で準備時間が短縮できた。」「指導案の共有もできて、互いの子どもの反応やつまずき、気づきを伝え合い、次時に生かした。」など、同単元の教材研究のよさを実感できた。しかし、「授業記録を残すことが難しい。」「指導案が気になり、子どもの意識に寄り添えなかった。」など改善点も明確にした。

カリキュラム・マネジメントには、難しい印象もあるが、よりよい社会の創り手を育てるために、どうすれば目指す資質・能力が育成されるカリキュラムが構想できるか、どのような点に留意してカリキュラムをマネジメントすれば資質・能力が育成されるか、できることから着手していきたい。(芝)

参照・参考

- 深川小学校ステップアップ化 (2011)
- 深川小学校のカリキュラムづくりの前提 (2011)
- 実践・カリキュラムマネジメント (2011 田村知子)
- 小学校学習指導要領・小学校学習指導要領解説総則編 (2017)
- カリキュラム・マネジメント入門 (2017 田村学)