

# 新学習指導要領におけるカリキュラム・マネジメント

伊 藤 敦 美

## Curriculum Management in the New Course of Study

Ito Atsumi

本稿は、新学習指導要領における「カリキュラム・マネジメント」について検討することを目的とした。1. 研究の問題と目的、2. 中央教育審議会答申における「カリキュラム・マネジメント」の位置づけ、3. 新学習指導要領における「カリキュラム・マネジメント」、4. 「チームとしての学校」と「カリキュラム・マネジメント」、5. 「社会に開かれた教育課程」と「カリキュラム・マネジメント」、6. デューイ実験学校における教育実践、7. 研究のまとめから成っている。

「カリキュラム・マネジメント」は、新学習指導要領においては「生徒や学校、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」と定義されている。

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」を行うことが求められる。その際、学校の全教職員が適切に役割を分担し、相互に連携するためには「チームとしての学校」の視点も必要となる。すなわち、新学習指導要領における「カリキュラム・マネジメント」とは、教育課程編成を軸として、学校の組織や運営の見直しを通して、全ての教職員が協同して学校を創る営みであると捉えられる。

### Summary

The paper attempts to examine curriculum management in the new course of study. The study consists of (1) problems and objectives of the study, (2) positioning of curriculum management in recommendations by the Central Council for Education, (3) curriculum management in the new course of study, (4) school as a team and curriculum management, (5) education curriculum open to society and curriculum management, and

(6) the summary of the study.

Curriculum management in the new course of study is defined to improve the education quality of each school organizationally and systematically based on the curriculum through the efforts to properly grasp the present situation of students, schools and surrounding communities, build the education curriculum necessary for achievement of educational objectives and goals from a cross-subjective perspective, evaluate and improve the education curriculum, and ensure and improve the human and physical system necessary for implementation of the education curriculum.

Teachers of respective schools need to share duties appropriately based on division of school affairs duties and under the policy of the school principal, and to do curriculum management in accordance with the school characters through cooperation among schools. For the purpose of accomplishing it, the perspective of school as a team is also necessary. Curriculum management in the new course of study can be understood as cooperative efforts of all teachers to create school through educational organization process and review of school organization and management.

## 1. 研究の問題と目的

2014（平成26）年11月に、文部科学大臣から新しい時代にふさわしい学習指導要領等の在り方について中央教育審議会に諮問が行われ、中央教育審議会は2016（平成28）年12月21日に「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）」を示した。中央教育審議会答申においては、“よりよい学校教育を通してよりよい社会を創る”という目標を学校と社会が共有し、連携・協働しながら、新しい時代に求められる資質・能力を子供たちに育む「社会に開かれた教育課程」の実現を目指し、学習指導要領等が、学校、家庭、地域の関係者が幅広く共有し活用できる「学びの地図」としての役割を果たすことができるよう、次の6点にわたってその枠組みを改善するとともに、各学校において教育課程を軸に学校教育の改善・充実の好循環を生み出す「カリキュラム・マネジメント」の実現を目指すことなどが求められた<sup>1</sup>。

- ①「何ができるようになるか」（育成を目指す資質・能力）
- ②「何を学ぶか」（教科等を学ぶ意義と、教科等間・学校段階間のつながりを踏まえた教育課程の編成）
- ③「どのように学ぶか」（各教科等の指導計画の作成と実施、学習・指導の改善・充実）
- ④「子供一人一人の発達をどのように支援するか」（子供の発達を踏まえた指導）
- ⑤「何が身に付いたか」（学習評価の充実）

1 文部科学省『中学校学習指導要領解説 総則編』、2017年、1－2頁。

⑥「実施するために何が必要か」（学習指導要領等の理念を実現するために必要な方策）

これに基づき、2017（平成29）年3月31日に学校教育法施行規則が改正され、幼稚園教育要領、小学校学習指導要領及び中学校学習指導要領が公示された。小学校学習指導要領は、2018（平成30）年から第3学年及び第4学年において外国語活動を実施する等の円滑に移行するための措置（移行措置）を実施し、2020（平成32）年4月1日から全面実施の予定である。中学校学習指導要領は、2018（平成30）年から移行措置を実施し、2021（平成33）年4月1日から全面実施の予定である。

新学習指導要領をめぐる議論では、「主体的・対話的で深い学び」の実現にむけた授業改善、すなわち、「アクティブ・ラーニング」の視点に立った授業改善に大きな注目が集まっている。しかしながら、「アクティブ・ラーニング」の視点に立った授業改善を実現するためには、学校全体としての「カリキュラム・マネジメント」の実現が不可欠である。

『中学校学習指導要領解説 総則編』においては、「各学校においては、教科等の目標や内容を見通し、特に学習の基盤となる資質・能力（言語能力、情報活用能力（情報モラルを含む。以下同じ。）、問題発見・解決能力等）や現代的な諸課題に対応して求められる資質・能力の育成のためには、教科等横断的な学習を充実することや、「主体的・対話的で深い学び」の実現に向けた授業改善を、単元や題材など内容や時間のまとまりを見通して行うことが求められる」と、アクティブ・ラーニングの視点に立った授業改善を求めている。そして、同時に「これらの取組の実現のためには、学校全体として、児童生徒や学校、地域の実態を適切に把握し、教育内容や時間の配分、必要な人的・物的体制の確保、教育課程の実施状況に基づく改善などを通して、教育活動の質を向上させ、学習の効果の最大化を図るカリキュラム・マネジメントに努めることが求められる」<sup>2</sup>として、アクティブ・ラーニングの視点に立った授業改善の実現のための各学校における「カリキュラム・マネジメント」の推進を強く求めている。

そこで、本稿では、この度、各学校において実現することが求められることになった「カリキュラム・マネジメント」に焦点を当てて検討を行うことを目的とする。まず、2016（平成28）年12月の中央教育審議会答申における「カリキュラム・マネジメント」の位置づけについて検討を行い、次に、新学習指導要領における「カリキュラム・マネジメント」の検討を行う。

## 2. 中央教育審議会答申における「カリキュラム・マネジメント」の位置づけ

### 2-1 中央教育審議会答申における「カリキュラム・マネジメント」の定義

2016（平成28）年12月21日に示された「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支

2 文部科学省『中学校学習指導要領解説 総則編』、2017年、5頁。

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）」においては、学習指導要領等の改善の方向性が3点示されている。すなわち、(1)学習指導要領等の枠組みの見直し、(2)教育課程を軸に学校教育の改善・充実の好循環を生み出す「カリキュラム・マネジメント」の実現、(3)「主体的・対話的で深い学び」の実現（「アクティブ・ラーニング」の視点）である。

この(2)が「カリキュラム・マネジメント」に関するものである。答申では、「カリキュラム・マネジメント」について「各学校には、学習指導要領等を受け止めつつ、子供たちの姿や地域の実情等を踏まえて、各学校が設定する学校教育目標を実現するために、学習指導要領等に基づき教育課程を編成し、それを実施・評価し改善していくことが求められる。これがいわゆる「カリキュラム・マネジメント」である」と定義している。そして、「今回の改訂は、各学校が学習指導要領等を手掛かりに、この「カリキュラム・マネジメント」を実現し、学校教育の改善・充実の好循環を生み出していくことを目指すものである」と位置づけている。その上で、「特に、次期学習指導要領等が目指す理念を実現するためには、教育課程全体を通した取組を通じて、教科等横断的な視点から教育活動の改善を行っていくことや、学校全体としての取組を通じて、教科等や学年を越えた組織運営の改善を行っていくことが求められる。各学校が編成する教育課程を軸に、教育活動や学校経営などの学校の全体的な在り方をどのように改善していくのが重要になる」と具体的な「カリキュラム・マネジメント」の在り方を示している。

## 2-2 「カリキュラム・マネジメント」の3つの側面

このような捉え方に基づき、答申では「カリキュラム・マネジメント」を次の3つの側面から捉えている。

- ①各教科等の教育内容を相互の関係で捉え、学校教育目標を踏まえた教科等横断的な視点で、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こと。
- ②教育内容の質の向上に向けて、子供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こと。
- ③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こと。

これまでは、「カリキュラム・マネジメント」といえば、このうち②の側面が重視されてきたが、今後は、①、③も含めて3つの側面から実施していくことが求められる。

この「カリキュラム・マネジメント」の3つの側面を実現するために、答申には4つの視点が挙げられている。以下、答申の記述に沿ってその内容を見ていく。

まず、第1に、「全ての教職員で創り上げる各学校の特色」の視点である。「カリキュラム・マネジメント」の実現に向けては、校長又は園長を中心としつつ、教科等の縦割りや学年を越えて、学校全体で取り組んでいくことができるよう、学校の組織や経営の見直しを図る必要がある。そのためには、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、日々の授業についても、教育課程全体の中での位置づけを意識しながら取り組む必要がある。また、各学校の地域の実情や子供たちの姿等と指導内容を見比べ、関連付けながら、効果的な年間指導計画等の在り方や、授業時間や週時程の在り方等について、校内研修等を通じて研究を重ねていくことも重要である。このようにして、全ての教職員が参加することによって、学校の特色を創り上げていく営みが「カリキュラム・マネジメント」である。

第2に、「資質・能力の育成を目指した教育課程編成と教科等間のつながり」の視点である。教科等の内容について、「カリキュラム・マネジメント」を通じて相互の関連付けや横断を図り、必要な教育内容を組織的に配列し、各教科等の内容と教育課程全体とを往還させるとともに、人材や予算、時間、情報、教育内容といった必要な資源を再配分することが求められる。特に、特別活動や総合的な学習の時間<sup>3</sup>においては、各学校の教育課程の特色に応じた学習内容等を検討していくことが必要であることから、「カリキュラム・マネジメント」を通じて、子供たちにどのような資質・能力を育むかを明確にし、それを育む上で効果的な学習内容や活動を組み立て、各教科等における学びと関連付けていくことが不可欠である<sup>4</sup>。高等学校においては、教科・科目選択の幅の広さを生かしながら、生徒に育成する資質・能力を明らかにし、具体的な教育課程を編成していくことが求められる。

第3に、「学校評価との関係」の視点である。学校のグランドデザインや学校経営計画に記される学校教育目標等の策定は、教育課程編成の一環でもあり、「カリキュラム・マネジメント」の中心となるものである。学校評価において目指すべき目標を、子供たちにどのような資質・能力を育みたいかを踏まえて設定し、教育課程を通じてその実現を図っていくとすれば、学校評価の営みは「カリキュラム・マネジメント」そのものであると見ることできる。各学校が育成を目指す資質・能力を学校教育目標として具体化し、その実現に向けた教育課程と学校運営を関連付けながら改善・充実させていくことが求められる。

第4に、「教育課程の実施状況の把握」の視点である。教育課程を軸に、教育活動や学校経営の不断の見直しを図っていくためには、子供たちの姿や地域の現状等を把握できる調査結果や各種データ等が必要となるため、国や教育委員会等及び学校それぞれにおいて、学習指導要領等に基づく教育課程の実施状況を定期的に把握していくことが求められる。

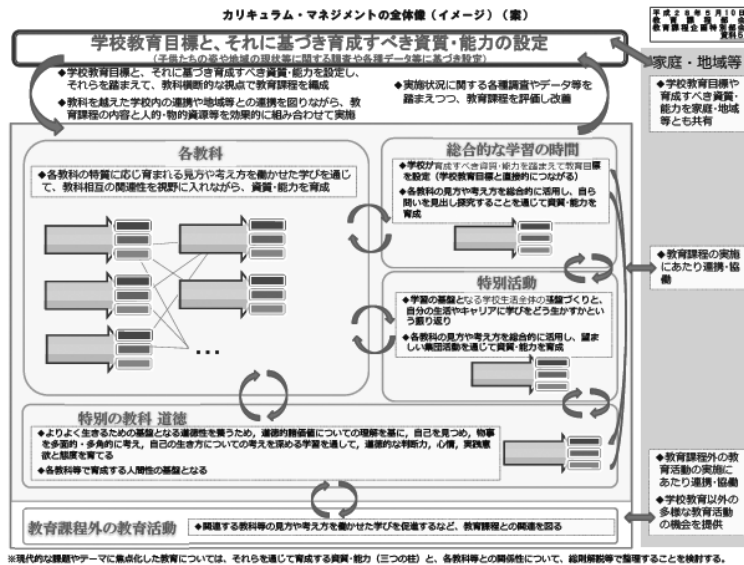
図1に「カリキュラム・マネジメントの全体像（イメージ）（案）」（2016年5月10日

3 答申では「総合的な学習の時間において、学習指導要領に定められた目標を踏まえて各学校が教科横断的に目標を定めることは、各学校におけるカリキュラム・マネジメントの鍵となる」と位置づけている。新学習指導要領においても、各学校の教育目標を踏まえて総合的な学習の時間を通して育成を目指す資質・能力を示すことが求められており、総合的な学習の時間は、教科等横断的なカリキュラム・マネジメントの鍵となることが求められている。

4 答申では「このような「カリキュラム・マネジメント」はどの学校段階においても強く要請されるものであるが、小学校における授業時数の確保をその中でどのように行っていくかは、各学校の力量や教育行政の真価が問われる課題である。各学校の特色を踏まえた創意工夫を生かしつつ、取り得る選択肢の検証や普及、必要な条件整備などについて、国や教育委員会が支援体制を整えていくことが求められる」と小学校における授業時数の確保が困難であることが指摘されている。

に教育課程特別部会の配布資料5)を示す。この図には、学校教育目標と、それに基づき育成すべき資質・能力を設定し、それらを踏まえて、教科横断的な視点で教育課程を編成すること、教科を越えた学校内の連携や地域等と連携を図りながら、教育課程の内容と人的・物的資源等を効果的に組み合わせて実施することなど、本項で述べたカリキュラム・マネジメントの全体像が示されている。

図1 「カリキュラム・マネジメントの全体像(イメージ)(案)」



### 3. 新学習指導要領における「カリキュラム・マネジメント」

#### 3-1 新学習指導要領における「カリキュラム・マネジメント」の定義

次に、中央教育審議会答申に基づいて公示された新学習指導要領における「カリキュラム・マネジメント」について検討する。

新学習指導要領では、「第1章 総則」において「各学校においては、①生徒や学校、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、②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、③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」(下線、番号は引用者による)と「カリキュラム・マネジメント」について定義している。

これは、2-2で示した中央教育審議会答申に示された「カリキュラム・マネジメント」の3つの側面を①～③にまとめて示したものであると捉えられる。

### 3-2 総則における「カリキュラム・マネジメント」

新学習指導要領の総則の項目立ては、各学校の「カリキュラム・マネジメント」を円滑に進めていく観点から、教育課程の編成、実施、評価及び改善の手続きを踏まえて以下の通り構成されている。

第1章総則 第1：中学校教育の基本と教育課程の役割

第1章総則 第2：教育課程の編成

第1章総則 第3：教育課程の実施と学習評価

第1章総則 第4：生徒の発達の支援

第1章総則 第5：学校運営上の留意事項

第1章総則 第6：道徳教育に関する配慮事項

総則では、この柱に沿って「カリキュラム・マネジメント」に関する事項が示されている。

まず、3-1で示した「カリキュラム・マネジメント」の定義の①生徒や学校、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、と関わって第2 教育課程の編成の「2 教科等横断的な視点に立った資質・能力の育成」に次のように示されている。

- (1) 各学校においては、生徒の発達の段階を考慮し、言語能力、情報活用能力（情報モラルを含む。）、問題発見・解決能力等の学習の基盤となる資質・能力を育成していくことができるよう、各教科等の特質を生かし、教科等横断的な視点から教育課程の編成を図るものとする。
- (2) 各学校においては、生徒や学校、地域の実態及び生徒の発達の段階を考慮し、豊かな人生の実現や災害等を乗り越えて次代の社会を形成することに向けた現代的な諸課題に対応して求められる資質・能力を、教科等横断的な視点で育成していくことができるよう、各学校の特色を生かした教育課程の編成を図るものとする。

次に、②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、と関わって第5 学校運営上の留意事項の「1 教育課程の改善と学校評価、教育課程外の活動との連携等」に次のように示されている。

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つつ、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。

そして、③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、と関わって第5 学校運営上の留意事項の「2 家庭や地域社会との連携及び協働と学校間の連携」に次のように示されている。

学校がその目的を達成するため、学校や地域の実態等に応じ、教育活動の実施に必要

な人的又は物的な体制を家庭や地域の人々の協力を得ながら整えるなど、家庭や地域社会との連携及び協働を深めること。また、高齢者や異年齢の子供など、地域における世代を超えた交流の機会を設けること。

各学校においては、こうした総則の全体像を含めて、教育課程に関する国や教育委員会の基準を踏まえ、自校の教育課程の編成、実施・評価及び改善に関する課題がどこにあるのかを明確にして、教職員間で共有し改善を行うことにより学校教育の質の向上を図り、「カリキュラム・マネジメント」の充実に努めることが求められる<sup>5</sup>。

#### 4. 「チームとしての学校」と「カリキュラム・マネジメント」

各学校における「カリキュラム・マネジメント」を円滑に行うためには、本稿3-2において示したように、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進めることが求められる。しかしながら、吉富が「教師にとって教育課程は、ともすれば校長など管理職が中心になって編成して教育委員会に届け出るものであると考えられがちであり、身近なものという意識が薄いところがある」<sup>6</sup>と指摘しているように、一人一人の教員が、自らが「カリキュラム・マネジメント」の実践者であるという意識を持つことは難しいのが実情であろう。

「カリキュラム・マネジメント」の実施に当たって、「校長の方針の下に」としているのは、学校の教育目標など教育課程の編成の基本となる事項とともに、校長が定める校務分掌に基づくことを示しており、全教職員が適切に役割を分担し、相互に連携することが必要である<sup>7</sup>。そこで、全教職員が適切に役割を分担し、相互に連携し、教員一人一人が「カリキュラム・マネジメント」の実践者であるという意識で日々の教育活動に取り組むための方策について、「チームとしての学校」の観点から検討を行う。

中央教育審議会答申「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について」（平成27年12月21日）において、これからの学校が教育課程の改善等を実現し、複雑化・多様化した課題を解決していくためには、学校の組織としての在り方や、学校の組織文化に基づく業務の在り方などを見直し、「チームとしての学校」を作り上げていくことが大切であると提言され、「チームとしての学校」像が示された。「チームとしての学校」像とは「校長のリーダーシップの下、カリキュラム、日々の教育活動、学校の資源が一体的にマネジメントされ、教職員や学校内の多様な人材が、それぞれの専門性を生かして能力を発揮し、子供たちに必要な資質・能力を確実に身に付けさせる学校」と位置づけられている。

5 教育課程の編成や改善に取り組む際の手順の例が次の通り示されている。(1)教育課程の編成に対する学校の基本方針を明確にする。(2)教育課程の編成・実施のための組織と日程を決める。(3)教育課程の編成のための事前の研究や調査をする。(4)学校の教育目標など教育課程の編成の基本となる事項を定める。(5)教育課程を編成する。(6)教育課程を評価し改善する。文部科学省『中学校学習指導要領解説 総則編』、2017、44-46頁

6 吉富芳正『現代中等教育課程入門』「第1章 学校教育の質の向上と教育課程」明治大学出版部、2014、10頁。

7 文部科学省『中学校学習指導要領解説 総則編』、2017年、118頁。

同答申では、「チームとしての学校」を実現するための3つの視点を示している。①専門性に基づくチーム体制の構築、②学校のマネジメント機能の強化、③教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備である。

まず、①専門性に基づく体制の構築については、「我が国の学校の教員は、従来から、教育に関する専門性を共通の基盤として持ちつつ、それぞれ独自の得意分野を生かし、学校の中で、学習指導や生徒指導等の様々な教育活動の場面で「チームとして」連携・分担し、成果を上げてきた。一方、近年は、学校の多忙化等が指摘される中、教員が孤立化しているという指摘もある。今後、教員の資質・能力を上げていくためには、それぞれの学校において、教員集団の資質・能力向上に取り組むことが重要であり、教員が「チームとして」教育活動に取り組むことが求められている」と述べられている。また、「教員が担うべき業務や役割を見直し、多職種による協働の文化を学校に取り入れていくことが大切である」として「チームとしての学校」を支える文化を創り出していくことの重要性が指摘されている。

②学校のマネジメント機能の強化については、「学校の課題が複雑化・多様化したことに伴い、学校が管理しなければならない範囲も複雑化・多様化し、学校のマネジメントの難度が高くなっている。こうした面からも、校長が副校長・教頭や主幹教諭、事務長等とともに組織的に学校経営を行うことができるような体制の整備を進めていくべきである。その際、マネジメントに求められる資質・能力を明確化すること等により、職員の育成を行うことも有効である」と指摘されている。さらに、学校は学年単位、教科単位で動きがちであることから、「カリキュラム・マネジメント」等に学校全体で取り組むために、学年や教科等の単位を超えて、企画・立案を行い、実施する機能を強化する必要がある。

③教職員一人一人が力を発揮できる環境の整備については、「「チームとしての学校」が効果的に機能し、教職員がそれぞれの力を発揮し、伸ばしていくことができるようにするためには、人材育成の充実や業務改善の取組を進めることが重要である」と述べられている。さらに、教職員自らも、教育活動に加えて、校内運営や分掌業務に携わる点を自覚し、業務の内容や進め方等について、改善を進めることも重要である。

同答申は、「カリキュラム・マネジメント」について直接的に述べたものではないが、校長の方針の下に全教職員が適切に役割を分担し、相互に連携して「カリキュラム・マネジメント」を実践するためには、こうした「チームとしての学校」を念頭に置いた学校運営の視点が不可欠である。学年単位や学級単位、教科単位に陥りがちな学校運営ではなく、学校単位で教育活動をまとめることができるようなマネジメントに係る体制を作ることが大切である。加えて、教員が、自分の授業やその授業準備だけで手一杯となるのではなく、学年全体、教科全体、そして学校全体を見渡し、カリキュラムをマネジメントするという意識を持って授業を構想出来るような場や時間を増やしていくことが求められている。そのためには、必要な教職員定数や、職員室で議論できるような雰囲気、場所の確保を進めていく必要がある。

「チームとしての学校」を実現するためには、さらに、学校と家庭、地域との関係を整理し、学校が何をどこまで担うのか、検討することも必要である。その上で、保護者や地域住民その他の関係者が、それぞれの立場や役割に応じて、学校が抱える様々な課題に前向きに取り組んでいく学校文化を構築し、連携・協働して教育活動を推進していくことも重要である。学校が家庭や地域との連携・協働を進めるに当たっては、学校の身近な応援団としての役割を果たすPTAの活動が重要となる。特に、全国的な傾向によれば、多くの地域で若手の教職員が増加していることもあり、PTA活動を通して保護者の経験等を生かした様々な協力を得ながら、学校、家庭、地域の連携・協働により子供たちの生きる力を育む必要がある。

## 5. 「社会に開かれた教育課程」と「カリキュラム・マネジメント」

本稿1で示したように、新学習指導要領においては、“よりよい学校教育を通してよりよい社会を創る”という目標を学校と社会が共有し、連携・協働しながら、新しい時代に求められる資質・能力を子供たちに育む「社会に開かれた教育課程」の実現が目指されている。教育課程部会による「次期学習指導要領等に向けたこれまでの審議のまとめ」（2017（平成28）年8月26日）によれば、「社会に開かれた教育課程」として次の3点が重要になる。

- ①社会や世界の状況を幅広く視野に入れ、よりよい学校教育を通じてよりよい社会を創るという目標を持ち、教育課程を介してその目標を社会と共有していくこと。
- ②これからの社会を創り出していく子供たちが、社会や世界に向き合い関わり合い、自らの人生を切り拓いていくために求められる資質・能力とは何かを、教育課程において明確化し育んでいくこと。
- ③教育課程の実施に当たって、地域の人的・物的資源を活用したり、放課後や土曜日等を活用した社会教育との関連を図ったりし、学校教育を学校内に閉じずに、その目指すところを社会と共有・連携しながら実現させること。

この「社会に開かれた教育課程」の実現を目標とすることにより、学校の場合において、子供たち一人一人の可能性を伸ばし、新しい時代に求められる資質・能力を確実に育成したり、そのために求められる学校の在り方を不断に探究する文化を形成したりすることが可能になるものと考えられる。

上記の③と、本稿2-2で示した、「カリキュラム・マネジメント」の3つの側面のうちの一つである、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こととは、ほぼ同一である。学習指導要領総則には、「学校がその目的を達成するため、学校や地域の実態等に応じ、教育活動の実施に必要な人的又は物的な体制を家庭や地域の人々の協力を得ながら整えるなど、家庭や地域社会との連携及び協働を深めること」と記されている。したがって、総則に従い、学

校全体で「カリキュラム・マネジメント」を推進していくことは、「地域に開かれた教育課程」を実現することにもつながるといえる。

具体的には、教育活動の計画や実施の場面では、家庭や地域の人々の積極的な協力を得て生徒にとって大切な学習の場である地域の教育資源や学習環境を一層活用していくことが必要である。また、各学校の教育方針や特色ある教育活動、生徒の状況などについて家庭や地域の人々に適切に情報発信し理解や協力を得たり、家庭や地域の人々の学校運営などに対する意見を的確に把握して自校の教育活動に生かしたりすることが大切である<sup>8</sup>。

学校が地域と連携・協働するに当たっては、地域や教育委員会との連絡・調整、校内の教職員の支援ニーズの把握、調整、学校支援活動の運営・企画・総括などの役割を担う者を置くことが効果的である<sup>9</sup>。学校と地域との連携・協働を担う教職員を位置付けることにより、学校と地域の信頼関係の構築や組織的な地域連携活動の展開等の成果が見られるところであり、その役割の必要性や重要性に関する認識を高めていくことが重要である。そのため、地域連携担当の教職員の職務内容や位置付けを明確化するとともに、地域に配置され、学校との連携窓口を担う地域コーディネーター等との連携を図っていくことも重要である<sup>10</sup>。

## 6. デューイ実験学校における教育実践

1896年にジョン・デューイによってシカゴ大学に設立されたデューイ実験学校においては、教員に加えて、アシスタント、大学助言者、保護者、地域社会の人々が協同（cooperation）して学校を支え、子どもたちの教育に携わっていた。教員たちは、週に一度の会議を持つことに加えて、様々な機会を捉えて話し合いを行い、日々の教育実践を行っていた。そして、保護者や地域社会の人々は保護者会（Parents' Association）を組織して実験学校の学校運営に関わっていた。さらに、一般の学生に加えて、教育長や師範学校の前歴を持った学生も在籍していたというシカゴ大学の学生もアシスタントとして実験学校の教育実践に関わっていた。こうした取り組みは、新学習指導要領における学校全体の取組としての「カリキュラム・マネジメント」を実践する際に大きな示唆を与えるものである。そこで、本項では、教師の協同、保護者・地域社会との協同の観点より同校の教育実践を分析することを通して、新学習指導要領における「カリキュラム・マネジメント」の実施に際しての示唆を得ることを目的とする。

8 文部科学省『中学校学習指導要領解説 総則編』、2017年、125頁。

9 文部科学省の調査によれば、学校と地域との連携・協働を担う教職員について、教育委員会規則等に基づき、校務文章上に位置づけている学校は約3割であり、教育委員会規則等に位置付けがなくとも、学校の方針として、校務分掌上に位置づけている学校も含めると約7割であるという。中央教育審議会「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（答申）」、2015年12月21日、44頁。

10 中央教育審議会「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について（答申）」、2015年12月21日、44～45頁。

## 6-1 教師の協同

デューイ実験学校の授業実践の記録には、教師会議について次のような記述がある。

当校の諸原理の当初の説明に関連づけて「実践」を考察するために、教師たちはかなりの試行錯誤を伴いながら、互いに協力し合うようになっていった。全般的な提案は「各教科の」主任教師たちが行い、プロジェクトの適否の判断については、活動的作業と結びつけて学習を進める当校の精神が暗黙に作用した。しかし、その範囲内では、個々の具体的な教材とそれを扱う方法の開発はすべて教師たちの手中にあった。各教科の進め方については、とりわけ当校がある程度の規模に達した後は、各教科の主任教師がそれぞれ責任をもった。しかし、主任教師は細部の遂行にあたってはその教科の教師全員の協力を求め、また「他教科との」相関を図るために、他教科の主任教師とも協力しあった。「全体の」統一を図るため頻繁に会合が持たれたけれども、学校全体としては、活動原理に基づく教育実践をその目で見ることがない者が思う以上に、各教科の相互関係はうまく確保されていた<sup>11</sup>。

デューイ実験学校の教師たちは毎週1回教師会議を行っていた。同校のカリキュラムは、他教科との相関が重視されており、そのために、各教科の主任教師は他教科の主任教師と話し合いを持っていた。教師会議には、校長であるデューイも参加し、議論に加わっていた。各教科の進め方には、各教科の主任教師がそれぞれ責任を持ち、細部の遂行は教科の教師全員の協力で行われていた。

また、同校の教師たちは正式な会議の場以外でも、日常的な接触の機会を持ち、それぞれの教育実践をチェックし合っていた。

教師たちは昼食や放課後の日常的な接触の中で自然な形で互いの実践をチェックし合い、同一グループ<sup>12</sup>「の児童」を受け持つ個々の教師の実践から優れた点を学び合ったり、教師間で違いが生じた点を検討し合ったりした。おそらく最も重要かつ最も日常的な刺激は、子どもたちが一人の教師から別の教師に移動する子から得られた。

（中略引用者）そして、「教師たちは」子どもたちがなぜそういう態度を示すのかを話し合い、これこれのことはうまくいって別のことはうまくいかなかったという具合にその原因を明らかにして、必要な修正を加えたり、授業を別の形でもう一度やり直したりした<sup>13</sup>。

デューイ実験学校における教師たちのこうした取り組みは、本稿3-1で述べた、新学習指導要領で示されている「カリキュラム・マネジメント」の定義の①生徒や学校、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、を具現化したものであると捉えられる。教師は、日常的な話

11 小柳正司監訳『デューイ・スクール-シカゴ大学実験学校:1896年～1903年-』あいり出版、2017年、207-208頁。

12 デューイ実験学校では、開校から半年間は異年齢混成集団で学んでいたが、半年後からは、おおよその年齢や共通の器量(capacities)、精神的態度、興味の共通性によるグループ編成が取り入れられた。子供たちは、幼児部門とグループⅠ・Ⅱ(4～5歳)、グループⅢ(6歳)、グループⅣ(7歳)、グループⅤ(8歳)、グループⅥ(9歳)、グループⅦ(10歳)、グループⅧ(11歳)、グループⅨ(12歳)の9グループに編成して教育実践が行われた。

13 小柳正司監訳『デューイ・スクール-シカゴ大学実験学校:1896年～1903年-』あいり出版、2017年、205-206頁。

合いを通して生徒の実態を把握し、教科等横断的な視点で授業計画を立案し<sup>14</sup>、週に一度の教師会議で前の週の実践を全体計画に照らして検討した。教師たちは全体計画を実践するうえでの難点を報告し、それを受けて全体計画の修正が図られたり、授業を別の形でもう一度やり直しをしたりしていた。同校では、子どもたちに何をどこまで学習させるかという教育目標の設定が大きな研究課題に位置づけられており、教師による話し合いに基づいた教育課程の編成・実施・改善が教育活動や学校運営の中核となっていた。

## 6-2 保護者・地域社会との協同

デューイ実験学校では、常勤の教員に加えて、アシスタント、大学助言者、保護者、地域社会の人々が活動しており、これらの人々を有機的に結び付けて学校運営が行われていた。シカゴ大学の教員が大学助言者として日々の教育実践に関わっていたり、シカゴ大学の学生たちがアシスタントを行ったりしていた。シカゴ大学教育学科では既に教育に関する経験を持った学生たちを受け入れており、学部学生だけではなく、高い専門性を備えた大学院生もアシスタントとして活動を行っていた。学校を支える保護者会も組織されていた。この保護者会には、保護者ではない地域の人々もメンバーとして加わっていた。保護者会の成立をめぐる次のような記述がある。

実験学校の保護者会は、組織化の動機もその発展もほぼ完全に保護者たちから生じた点で、大多数の他の保護者会とは異なっていた。・・・開校初年度に家庭と学校の関係について諸問題を討議するため、時おり保護者のグループが集められたが、2年目の初めにはそれをフォーマルな組織にする必要が感じられた。（中略引用者）保護者たちは自分の子どものために強く望んだ学校を支援するために、開校当初から団結する必要がある。（中略引用者）「この会の目的は、理論とそれの実践への適用を討議することによって、初等教育全般についての関心を高め、とりわけシカゴ大学実験学校の活動を促進するために互いに協力し協議することである。」それは保護者たちによって組織され、ささえられ、維持されていた真の保護者会であった<sup>15</sup>。

デューイ実験学校の保護者会は、保護者や地域社会の支援者がデューイ実験学校について学び、支援するために保護者たちによって組織されたものだった。保護者たちは定期的に会合の場を設け、外部の専門家、討議の対象となる教科を担当している教師、保護者の視点から保護者たち自身によって議題が提起された。また、教育委員会を設けて、デューイ実験学校の教育諸原則について、また諸原則の実行に当たり保護者会がなす支援策について検討を行った。そこでは、保護者と教師たちとの穏やかな話し合いにより、教師が無意識に形成していた悪癖を正したり、教師の計画を保護者に開示することによって、保護者の異論を取り除いたり、問題となった特殊な教育方法を保護者に納得させたり

14 デューイ実験学校の実践記録を見ると、各教科担当の教師たちは、自らの専門を生かしつつ、学習内容が相互に関連を持つように授業実践を行っていたことが分かる。例えば、グループⅦでは1898年10月28日にハマー教員によってジャガイモを題材にした「調理」の授業が行われた。そして、1898年11月4日にはキャンブ教員によって同じくジャガイモを題材にして「科学」の授業が行われている。“Laboratory School Work Reports”, Special Collections Research Center, The Joseph Regenstein Library, The University of Chicago, 1898-1899.

15 小柳正司監訳『デューイ・スクール—シカゴ大学実験学校：1896年～1903年—』あいり出版、2017年、223-224頁。

した。保護者会の存在価値についての次のような記述もある。

この保護者会の教育活動の主要な価値は、保護者に当校の教育原則を教育することにあった。これによって保護者は必然的に学校に親近感をもつようになり、保護者と教師の間に大きな共感が生まれるようになった。また、子どもの学校生活を家庭の中に、家庭の生活を学校の中に持ちこむことが可能となり、その結果、両者は緊密に結ばれた一つの統合体となることができた<sup>16</sup>。

デューイ実験学校における保護者、地域社会の人々、アシスタントなどの様々な人々を有機的に結び付けて教育実践を行う教育実践は、本稿3-1で述べた、新学習指導要領で示されている「カリキュラム・マネジメント」の定義の③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、を具現化したものであると捉えられる。さらに、デューイ実験学校の教育諸原則を地域社会の支援者を含む保護者会のメンバーたちが学び、教師との間に共感が生まれ、保護者と教師とが一つの統合体となることは、保護者や地域住民、その他の関係者が学校と連携・協同して教育活動を推進することを目指す「チームとしての学校」や、学校教育を学校内に閉じずに、その目指すところを社会と共有・連携しながら実現させようという「社会に開かれた教育課程」の姿を具現化したものであるとも捉えられる。

## 7. 研究のまとめ

本稿の目的は、新学習指導要領における「カリキュラム・マネジメント」について検討することであった。「カリキュラム・マネジメント」は、新学習指導要領においては「生徒や学校、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」と定義されている。

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」を行うことが求められる。その際、学校の全教職員が適切に役割を分担し、相互に連携するためには「チームとしての学校」の視点も必要となる。すなわち、「カリキュラム・マネジメント」は、教育課程編成を軸として、学校の組織や運営の見直しを通して、全ての教職員が協同して学校を創る営みであると捉えられる。

特に、新学習指導要領で示された教科等横断的な「カリキュラム・マネジメント」は、教科担任制を採る中学校・高等学校における教育課程編成の大きな転換となる。各教

16 小柳正司監訳『デューイ・スクール—シカゴ大学実験学校：1896年～1903年—』あいり出版、2017年、224頁。

科の教員が自らの教科をしっかりと組み立て、授業を行うことに加えて、自分の専門とする教科と他教科とのつながりや、総合的な学習の時間や特別活動とのつながりを踏まえて、授業計画を作成することにより、新たな学びの可能性が生まれる。これを実現するためには、教職員の協同が不可欠である。そのために有効なのは、校内研修であろう。教科の枠組みを超えた校内研修こそ、教科等横断的な「カリキュラム・マネジメント」を可能にする。

デューイ実験学校においては、こうした教科等横断的な学びを実現するために、教科の相関を重視した教育計画を作成すると同時に、頻繁に教師会議を開いてそれぞれの教師の教育実践について議論を行ったり、会議以外の場においても日常的に自然な形で互いの実践をチェックし合う体制が整っていた。

現代の日本においても、教員が、自分の授業やその授業準備だけで手一杯となるのではなく、学年全体、教科全体、そして学校全体を見渡し、カリキュラムをマネジメントするという意識を持って授業を構想出来るような場や時間を増やしていくことが求められている。そのためには、必要な教職員定数や、職員室で議論できるような雰囲気、場所の確保を進めていく必要がある。

教育課程の実施に必要な人的又は物的な体制を家庭や地域の人々の協力を得ながら整えるといった家庭や地域社会との連家及び協働を深めることも重視されている。そのためには、学校と家庭、地域との関係を整理し、それぞれが担う役割の範囲を検討することが必要である。また、学校と地域との連携・協働を担う教職員を位置付けることにより、学校と地域の信頼関係の構築や組織的な地域連携活動等の展開が期待される。

デューイ実験学校においては、様々な人々が教育実践に加わる体制が構築されていた。そして、家庭や地域社会との協同のために、地域の支援者を含む保護者会が大きな役割を果たしていた。保護者会の会合において、デューイ実験学校の教育諸原則を地域社会の支援者を含む保護者会のメンバーたちが学ぶことにより、教師との間に共感が生まれ、保護者と教師とが一つの統合体となっていた。

現代の日本では、PTAがこの保護者会にあたり、その役割に期待が高まる場所である。しかしながら、そのメンバーに保護者以外の学校の支援者は入ってはいない。そのため、学校は、教育方針や特色ある教育活動、生徒の状況などについて、家庭や地域の人々に情報を発信したり、家庭や地域の人々の学校運営に関する意見を把握し、教育活動に生かしていくことで、家庭や地域と連携・協働することが求められる。

中央教育審議会答申では、各学校が「カリキュラム・マネジメント」を実現し、学校教育の改善・充実の好循環を生み出していくことを目指すことが求められている。新学習指導要領の実施により、各学校において特色ある「カリキュラム・マネジメント」が展開され、学校・家庭・地域が一体となって、学校教育の改善・充実の好循環を生み出すことが期待される。

（いとう あつみ・長岡技術科学大学準教授）