

# カリキュラム・マネジメントとその機能に関する研究

柳田 泰典

A Study of Curriculum Management, Focus on the Functions of It

Yasunori YANAGIDA

「福岡女学院大学大学院紀要 発達教育学」第3号

2017年3月



# カリキュラム・マネジメントとその機能に関する研究

柳田 泰典

A Study of Curriculum Management, Focus on the Functions of It

Yasunori YANAGIDA

## 概要

カリキュラム・マネジメントは、次期学習指導要領で確立が求められている学校教育の新しい機能である。次期学習指導要領では、特色ある学校づくり、自ら学ぶ、教科書で教える、生きる力、校長のリーダーシップ等など、これまで追及されてきた様々な改革が一つにまとめられ、同時に、それらを効果的に実施するための機能としてカリキュラム・マネジメントが拡充される。

カリキュラム・マネジメントとは何か。本論が分析した文献では、「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」と定義されている。しかし、この定義では、学習過程の発展メカニズムが弱く、児童・生徒の学習や発達、教師の教育実践の高度化などが分析されないきらいがある。カリキュラム・マネジメントを発展させるためには、学習過程の高度化や学習マネジメントの機能も含めて発展させる必要がある。

学習過程や学習マネジメントの機能を高度化するためには、国際的に提起されているキー・コンピテンシー論や5つのディシプリン論などを参考に実践研究を発展させる必要がある。

キーワード：カリキュラム・マネジメント キー・コンピテンシー 5つのディシプリン

中央教育審議会の教育課程企画特別部会は、次期学習指導要領の検討へ向け論点を取りまとめた（平成27年8月26日 以下「論点整理」とする）。この「論点整理」で改革を求められているものは、「これからの時代に必要な資質・能力」の形成とそれを支え実現するカリキュラム・マネジメントの拡充である。

「これからの時代に必要な資質・能力」については、リテラシー、キー・コンピテンシー、ジェネリック・スキル、エンプロイアビリティ、生きる力など様々な提起が行われている。しかし、発達にたいしてどのような立場に立つのか、どのような価値観によるのかなどの違いによって対立や不安定さがあり、我が国においては教育目標としての「必要な資質・能力」は依然として模索段階にあり、これ自体が検討・限定されなければならない課題である（注1）。

カリキュラム・マネジメントは、今回の学習指導要領の理念を実現するために必要な方策として確立が求められている。これについて「論点整理」は、「特に、今回の改訂が目指す理念を実現するためには、教育課程全体を通じた取組を通じて、教科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ており、各学校が編成する教育課程を

核に、どのように教育活動や組織運営などの学校の全体的な在り方を改善していくのかが重要な鍵となる」と述べている。

しかし、このカリキュラム・マネジメントは、「論点整理」では重要性や必要性は提起されているが、その理論や機能について説明されているわけではない。そこで、カリキュラム・マネジメントの理論と機能を明らかにするために、積極的な研究を行っている、主に3つの文献、(1) 田村知子・村川雅弘・吉富芳正・西岡加名恵編著『カリキュラムマネジメント ハンドブック』ぎょうせい 平成28年、(2) 田村知子編著『実践・カリキュラムマネジメント』ぎょうせい 2011年、(3) 村川雅弘・野口徹・田村知子・西留安雄編著『「カリマネ」で学校はここまで変わる!』ぎょうせい 平成25年の検討を行った。

本論は、3つの文献を参考に、カリキュラム・マネジメントの機能とはどのようなものか、現在の提起にはどのような課題があるのかを明らかにするものである。ただし、分析と論述の方法は、(1) 田村知子・村川雅弘・吉富芳正・西岡加名恵編著『カリキュラムマネジメント ハンドブック』ぎょうせい 平成28年に限定し、さらに、その中でも理論編である第I部カリキュラムマネジメントの意義と考え方の第1章資質・能力の育成を実現するカリキュラムマネジメント（吉富芳正）に限定して

論述する。

「第1章 資質・能力の育成を実現するカリキュラムマネジメント」(吉富芳正：A論文とする)は、第1節資質・能力の育成を重視するこれからの教育、第2節これからの教育で求められるカリキュラムマネジメント、第3節各学校における教育課程の編成・実施とカリキュラムマネジメントからなるものである。以下、第1章は、A論文の第1節、第2章はA論文の第2節、第3章はA論文の第3節を検討したものである。論述の仕方は、まず<要約>その後<課題>を提起するよう配置してある。

引用について。<要約>の部分は本文の引用が大半であるが、煩雑さを避けるため引用に鍵かっこをつけていない(本文中の鍵かっこはそのまま引用している)。

## 第1章 「資質・能力の育成を重視するこれからの教育」(A論文の第1節)の検討

これからの学校経営や学級運営には、カリキュラム・マネジメントが不可欠になる。それが不可欠とされる次の時代の学校教育は、どのような論理によって提案されているのか。根本的な背景として予測が難しい社会が強調され、予測が難しい社会で必要とされるのは主体的・創造的な資質・能力である。それらを継続的かつ発展的に育成するためには、これまでとは違う教育目標を設定し、教育課程の編成と学習指導の改善、そして実行を確実かつ継続させるカリキュラム・マネジメントを導入しなければならないというのである。

この節「資質・能力の育成を重視するこれからの教育」は、「1 社会の変化とこれからの教育」、「2 これからの教育で育成すべき資質・能力」、「3 子どもたちの学びと指導や評価の改善」によって構成されている。それぞれを要約し課題を検討してみよう。

### 1. 「社会の変化とこれからの学校教育」について

社会の変化の分析は、部分的かつ羅列的である。この程度の問題提起を基礎にして、これからの時代に必要な資質・能力を具体的に構想することは難しく、このことがカリキュラム・マネジメント論を不安定なものにしていると思われる。

この節の(1)社会の変化の中で主体的、創造的に次代を拓く力の育成(2)社会に開かれた教育課程を分析し、論理の<要約>と<課題>について検討しよう。

#### (1) 社会の変化の中で主体的、創造的に次代を拓く力の育成

～検討結果：社会構造分析が否定的すぎる～

<要約> (A論文 pp. 2-3)

社会の変化が羅列的に示されている。知識基盤社会の時代、地球規模での近代化に伴う環境問題の深刻化、貧富の差の拡大と貧困への対応、先進国での少子・高齢化、国家間、民族間、宗教間などの対立、東日本大震災などの災害等である。そして、このような社会の変化などを踏まえて学校教育の在り方を考えたとき、いま柱に据えて取り組むべきことのの一つが、学校教育と社会をつなぎ、これからの時代に育成すべき資質・能力の手立てを明らかにして、教育課程に構造的に位置付けていくこと。また、それらの問題には、あらかじめ用意された正解はなく、私たち自身が、そして次の時代を担う子どもたちが、人間と社会の望ましい在り方を主体的、創造的に描き出し、それを実現できる力を高めていくことが求められるとされている。

#### <課題>

社会の変化を危機として過剰に強調し、危機への対応として諸政策を提起しても、諸政策の内容は具体性、必要性、必然性を明確にすることは難しい。諸改革の必要性、必然性、さらに展望を語るには危機の強調ではなく多面的な社会構造分析が不可欠である。例えば、少子・高齢化は否定的に捉えやすいが、少なく産んでしっかり育てる段階、高齢者による共助と公共圏づくりの段階と肯定的にも捉えることができるのである。否定面と肯定面の両方を含んだ構造分析によって課題解決の方向や必要とされる諸能力を明らかにする必要がある。

根本的な問題は、「社会の変化」、「育成すべき資質・能力」、「学校教育の在り方」の3つを直接的につないでいることであろう。これらは相対的であり独自のものである。それを強引につなげると何がおこるのかである。ひとつは、それぞれが分析されないということである。「社会の変化」は構造的に分析されなければならないものであって、危機だけが過剰に強調されるべきではない。同じように、「育成すべき資質・能力」「学校教育の在り方」も構造的な分析はない。にもかかわらず、ふたつには、新しい世界、望ましい時代を主体的、創造的に開く力という根柢の不十分な提案がなされるのである。しかも、みつについては、これまで培ってきた学力論や能力論、さらには、キー・コンピテンシー、エンプロイヤビリティなど最近の課題との関係も十分ではなく、必要ばかりが強調され、「主体的、創造的に次代を拓く力」の内容は明示できていないのである。

#### (2) 社会に開かれた教育課程

～検討結果：学習マネジメントなどの発想の転換が必要である～

<要約> (A論文 pp. 3-4)

「社会に開かれた教育課程」とは、教育課程の役割をとらえ直し、子どもたちと学校が社会や世界とつながり、よりよい人生と社会を創り出していける力を育む教育を

積極的に実現しようとする考え方だとされている。そして、このような教育課程を編成し実施することを通じて、子どもたちが人生や社会をよりよいものにしていくことができるという実感を持ち、新しい時代を主体的に切り拓いていくために必要な資質・能力を確実に育んでいくことが求められていると述べられ、そして、その育成には、すべての教科等が関係しているのであり、教育課程全体の中でのそれぞれの教科等の存在の意義が問い直されているとされているのである。

「論点整理」から「社会に開かれた教育課程」のポイントが3つ引用されている。

- 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連携を図ったりし、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。

#### <課題>

「社会に開かれた教育課程」は、次期学習指導要領のキー・ワードである。しかし、この課題は重要にも関わらずこれまで成功した例は少ない。学校教育は、社会の要請を取り込みすぎると実用主義に陥り、知識や認識を重視すると実用性を喪失してしまうからである。実用性を発展させ同時に知識や認識を発展させる、そのような相互関係として発展させるには、発想の根本的な転換が必要になる。しかし、発想を転換するという視点や様々なプログラムを探究する視点は不十分である。

限定的かつ明確な提起になっていないため、何度読んでも「社会に開かれた教育課程」はイメージできない。しかも、「よりよい社会を創る」「自らの人生を切り拓いていくため」の学校教育の必要や資質・能力の形成、すなわち、よりよい社会や社会生活が主要な目的となり、学校教育は独自性を失い社会に従属する関係になっている。そのため知識や認識を獲得していくというイメージは後退していくのである。

この社会に開かれた教育課程では、特に、すべての教科等の関係や関連が課題となっているが、それは主に人生や社会にとっての関係と関連（外的関係とする）であり、知識や認識の相互関係（内的関係とする）ではない。例えば、防災、温暖化、食育など総合的な課題によって教科等の関係や関連を展開することなどが企図されているのである。しかし、このような社会科学学習はレベルが高すぎ、小中学生には難しいのではないだろうか。

小中学生が教科等の関連や関係を無理なく使用し、かつ実用性と科学的な認識を相互に発展させる学習過程や学習マネジメントが求められる。

## 2. 「これからの教育で育成すべき資質・能力」について

この節の(1) 資質・能力の育成への着目、(2) 育成すべく資質・能力を整理する柱を分析し、論理の<要約>と<課題>について検討しよう。

### (1) 資質・能力の育成への着目の経緯

～検討結果：「生きる力」と「キー・コンピテンシー」は違う～

#### <要約> (A 論文 pp. 4-5)

我が国において資質・能力の育成とは、「生きる力」の育成である。これまでの経緯である、平成元年の学習指導要領の改訂、平成3年以降の「新しい学力観」、平成8年の中教審答申、平成10年の学習指導要領の改訂と平成20年の学習指導要領の改訂がふまえられ、「生きる力」の育成が今後とも発展させるべき基本理念であるとまとめられている。そして、次期学習指導要領は「生きる力」の育成をさらに具体化し体系的にすると強調されるとともに、「生きる力」とは、「キー・コンピテンシー」や「21世紀型スキル」などと同じ、これからの時代に求められる資質・能力であるとされている。

#### <課題>

「生きる力」を具体化し体系化することは非常に難しい。それは「生きる力」が資質・能力論ではなく、資質・能力を含む人間性論だからである（それ以上かも知れません）。そのため具体化すればあれもこれもとなり、まとめようとする抽象度が高くなり理解が難しくなる。例えば、現行の学習指導要領の「生きる力」の説明は、変化の激しい社会を担う子どもたちに必要な力は、基礎・基本を確実に身に付け、いかに社会が変化しようと、自ら課題を見つけ、自ら学び、自ら考え、主体的判断し、行動し、よりよく問題を解決する資質や能力、自らを律しつつ、他人とともに協調し、他人を思いやる心や感動する心などの豊かな人間性、たくましく生きるための健康や体力などの「生きる力」とされているが（注2）、これをさらに具体化し体系化するなどできないのではないだろうか。

これにたいして「キー・コンピテンシー」や「21世紀型スキル」などは様々な限定がかけられている。例えば、OECDのキー・コンピテンシーは、「認識ツールを相互作用的に使用する」「異なる考え方や感じ方をする人々からなる集団で相互にかかわりあう」「市民的かつ自律的に行動する」3つの能力とされ、それぞれさらに具体的な能力が提案されています。（注3）

キー・コンピテンシーは主要能力と訳され、いろいろな能力の中の大事なものとされているが、内容を見ると市民として確実に形成すべき「市民的必須実現能力」という限定がかかっていることの重要性を理解することが必要だろう。

「生きる力」にも、限定が必要だと思われる。このままの無限定的な提案では、各学校の教育目標は「ばらばら」になり、しかも「挨拶しよう」「忍耐」「自分に勝つ」「絆」「読書日本一」「就職力」「社会力」「自己主張」「自由」「平等」「個性」など価値観の異なる教育目標が乱立することになりかねない。「生きる力」という資質・能力論に限定という枠をつけることによって、新たな可能性を具体化し発達過程を支える必要がある。

## (2) 育成すべき資質・能力を整理する柱

～検討結果：資質・能力は具体的に提案されていない～

＜要約＞（A 論文 pp. 5-7）

「論点整理」から、これからの時代に求められる人間の在り方として以下の3つが引用されている。＜社会の激しい変化の中でも何が重要かを主体的に判断できる人間＞＜多様な人々と協働していくことができる人間＞＜自ら問いを立て問題を解決し新たな価値を創造できる人間＞である。そして、学習する子どもの視点に立ち、育成すべき資質・能力を整理する柱として、①「何を知っているか、何ができるか（個別の知識・技能）」、②「知っていること・できることをどう使うか（思考力・判断力・表現力等）」、③「どのように社会・世界と関わり、よりよい人生を送るか（学びに向かう力、人間性など）」が引用されている。

この人間の3つの在り方、資質・能力の3つの柱を目標に据えることによって、教育課程の改善を進める。その方向は、「各教科等を貫いて横断的に育成すべき資質・能力とその手立てを問うとともに、それぞれの教科等でのどのような資質・能力どのような内容を通じてどのように育成するのかを明確にすること、つまり各教科等の意義や役割を問い直すことにもなる」「各教科等を貫いて横断的に育成すべき資質・能力については、総合的な学習の時間や特別活動はもとより、各教科等においてもそれぞれの特質に応じた取組みが積極的に行われ、それらの成果がつながり合うようにすることで効果的に育成する必要があります」ということなのである。

＜課題＞

ここは、「これからの教育で育成すべき資質・能力」が具体的に提案されるべき部分である。しかし、提案されているのは、これからの時代に求められる人間の在り方と育成すべき資質・能力の要素である。具体化できなければ教育目標への接近は難しいと思われる。

これからの教育で育成すべき資質・能力を具体的に提

案できないのは、学校教育の限界を越えているからであろう。各教科の必要性さえ不安定である。科学的認識など必要ないのであろうか。まして、各教科を貫いて横断的に育成すべき資質・能力など限定することは不可能に近いと思われる。また、学校教育のもっとも重要な過程である「具体的かつ自由な練習過程」が欠落している。人間の在り方、資質・能力が外部から与えられ、それらが、主体性、協働性、創造性などと言われるだけなら、とにかく頑張るだけの教育課程にならざるを得ないのである。

## 3. 「子どもたちの学びと指導や評価の改善」について

～検討結果：新しい学習方法は具体化されていない～

＜要約＞（A 論文 pp. 7-8）

「論点整理」から、子どもたち自身の学びに着目し、その量だけではなく、質や深まりが大切とされ、以下の3つの視点から、学び全体を改善することの必要性を提起している。

- ① <習得・活用・探究という学習プロセスの中で、問題発見・解決を念頭に置いた深い学びの過程>の実現
- ② <他者との協働や外界との相互作用を通じて、自らの考えを広げ深める、対話的な学びの過程>の実現
- ③ <子供たちが見通しを持って粘り強く取り組み、自らの学習活動を振り返って次につなげる、主体的な学びの過程>の実現

また、課題の発見・解決に向けた主体的・協働的な学び（いわゆるアクティブ・ラーニング）についての検討、さらに、パフォーマンス評価の検討など、教育課程や学習指導の改善と一体的に評価の改善を進めることも不可欠としている。

＜課題＞

流れとしては、「これからの教育で育成すべき資質・能力」が具体化され、ここでは、それを実現する学習方法が具体的に提起されるべき部分である。しかし、育成すべき資質・能力が一般的かつ広範囲なため、学習方法の具体性も極めて弱い。

具体的なアクティブ・ラーニングやパフォーマンス評価は、紹介しているだけで分析がほとんどされないのはなぜだろうか。また、深い学び、対話的な学び、主体的な学びを羅列しても、具体的な学習過程としては不十分である。

このような一般的な課題提起だけでは、カリキュラム・マネジメント、カリキュラムのPDCAなど具体的な教育課程の改善はリンクできないのではないだろうか。

## 小括

第1章をまとめると、予測が難しい社会、必要とされ

る主体的・創造的な資質・能力、それを育成する次代の教育課程、教育課程を継続的かつ総合的に実施するカリキュラム・マネジメントの形成ということになる。

しかし、もっとも重要な課題である「必要とされる主体的・創造的な資質・能力」について具体的かつ積極的な提案はできていない。また、これまでの教育課程ではできなかった多様な挑戦が提起されているわけでもない。

この段階でのカリキュラム・マネジメントは、ばらばらに行われている教育活動をより総合的かつ効率的に実施することが中心であって、次代を担うという提起を支えるものになっていない。

## 第2章 「これからの教育で求められるカリキュラムマネジメント」(A論文の第2節)の検討

この節「これからの教育で求められるカリキュラムマネジメント」は、「1 カリキュラムマネジメントの定義」、「2 カリキュラムマネジメントの必要性」、「3 カリキュラムマネジメントの三つの側面」、「4 カリキュラムマネジメントとアクティブ・ラーニング」によって構成されている。それぞれを要約し課題を検討してみよう。

### 1. 「カリキュラムマネジメントの定義」について

～検討結果：定義は並列的かつ総合的である～

<要約> (A論文 pp. 8-9)

カリキュラムマネジメントは、教育目標の実現、その実現のために必要な学校の課題を継続的に解決していくことに重点がある。カリキュラムマネジメントは、「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」「カリキュラムを主たる手段として、学校の課題を解決し、教育目標を達成していく営み」(田村)と定義されている。そして、学校の課題解決の全体像をカリキュラムマネジメント・モデルとして視覚化し、共通理解と見落としのない取組を求めている。カリキュラムマネジメント・モデルの要素は、<教育目標の具現化>、<カリキュラムのPDCAの過程>、学校の<組織構造>や<学校文化>、<リーダー>、<家庭・地域社会等>や<教育課程行政>のかかわりなど広範囲に及ぶものである。

単純化すれば、教育目標を策定し、それを実現するための工夫改善やそれを阻害する諸課題の解決を学校全体で、かつ家庭・地域、行政と一体となって進めるということであろう。多面的な教育活動の発展、先進的な学習活動への挑戦、さらに、制度改革などは含んでいない。

<課題>

カリキュラム・マネジメントの定義およびその要素は、並列的かつ総合的である。これからの教育で求められる資質・能力の形成には新たな学習過程を創造しなければならないが、そのような中心的な課題を持つような定義にはなっていない。

教育目標はどのように策定されるのか。外的に与えられるのか、内的に与えられるのか、外的かつ内的なのか、それによってカリキュラムマネジメントの性格と機能は異なったものになる。明確な提起はないが、児童・生徒の意見や要望、教師の専門性や反省的実践など内的な課題は、モデルに位置づいていない。教育目標が外的に与えられるとすれば、内容の是非にかかわらず外的な教育指導が強化されていくことになる。

カリキュラムマネジメントを豊かにするためには、児童や生徒、教師による内的な要望や意見を位置づけるような定義が必要である。主体性や創造性は、外的に教え込まれるものではなく、学習過程それ自体による主体性や創造性を試行錯誤や探究が不可欠である。

### 2. 「カリキュラムマネジメントの必要性」について

～検討結果：外的必要性の過剰と内的可能性の不足～

<要約> (A論文 pp. 9-11)

カリキュラムマネジメントは、次期学習指導要領では確立することが目指されている。これについて、「論点整理」が引用され、「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、各学校が設定する教育目標を実現するために、学習指導要領等に基づきどのような教育課程を編成し、どのようにそれを実施・評価し改善していくのか」という観点からその確立が求められていること、そして、独立行政法人教員研修センターにおける「カリキュラム・マネジメント指導者養成研修」によって、実施段階に入っていることが強調されている。

カリキュラムマネジメントの必要性は、「教育目標の達成」「特色ある学校づくり」「保護者、地域住民への説明責任」によって説明されている。「教育目標の達成」は、教育基本法と学校教育法を根拠に、教育は「目標を達成するよう行われるものとする」が本質として強調され、そのためには、教育課程の編成と実施の過程が重要になること。「特色ある学校づくり」は、平成20年の中央教育審議会答申の「各学校は、大綱的な基準であるこの学習指導要領に従い、地域や学校の実態、子どもたちの心身の発達の段階や特性を十分考慮して適切な教育課程を編成し、創意工夫を生かした特色ある教育活動が展開可能な裁量と責任を有している」「現場主義の重視は各学校がその責任を全うすることをもとめるものであり、各学校の創意工夫の成果の検証が不可欠である。そのため、全国学力・学習状況調査や学校評価などを活用して、成果を確かめ、更に改善を図ることが求められる」が引

用され、カリキュラム・マネジメントの絶対的な必要性が強調されている。これにたいして「保護者、地域住民への説明責任」は、情報提供、連携、協力などであり、カリキュラム・マネジメントの内的な論理にはなっていない。

#### <課題>

教育目標を定め、特色ある学校づくりを目指し、そのためにはカリキュラム・マネジメントの確立と発展が不可欠ということである。しかし、カリキュラム・マネジメントの基盤となる教育目標は、必要性ばかりが強調され具体的内容や設定方法などへの言及がないのである。このままでは、主体性、創造性、協調性などの一般的な結果目標が設定され、発達過程を支える過程目標も不十分とならざるを得ないのである。また、予算の請求権があるわけでもなく、まして、教育目標にふさわしい教師や専門家を採用できるような人事権があるわけでもない。そのため、どうしても現在の条件の範囲内の、現状プラスアルファレベルでの教育目標や特色ある学校づくりにならざるを得ないのである。ほどほどの特色づくりということになろう。また、逆に言えば、ほどほどの特色づくり、ほどほどのカリキュラムマネジメントのための教育目標設定になる可能性がある。そして、問題となるのは、過剰な教育目標を定め、過剰な特色を追求し、過剰なカリキュラム・マネジメントが行われることである。学習指導要領は外的に必要性を強調することが多く、内的な必要性や内的な条件整備は不足しがちである。カリキュラムマネジメントを積極的に行える条件や課題を明確にする必要がある。

### 3. 「カリキュラムマネジメントの三つの側面」について

#### ～検討結果：外から与えられる教科横断の論理～

##### <要約> (A 論文 pp. 11-12)

問題提起は、「社会の変化に伴って生じる複雑で困難な問題、あらかじめ正解のない問題に主体的、創造的に取り組み解決していく力を確実に育てようとするのですから、子どもたちの実態を踏まえて、一人ひとりが資質・能力を確実に身に付け高め豊かにしていくことができるよう、教育活動と経営活動を関連付けながらきめ細かい工夫を進めることが求められます」である。

これを実現するために「論点整理」では、「特に、今回の改訂がめざす理念を実現するためには、教育課程全体を通じた取組を通じて、教科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ており、各学校が編成する教育課程を核に、どのように教育活動や組織運営などの学校の全体的な在り方を改善していくのが重要な鍵となる」と強調していることを述べています。そして、次の三つの側面からカリキュラムマネジメントをとらえることが提

言されている。

- ① 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こと。
- ② 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。

#### <課題>

問題提起は、実現できれば理想的だが、学校制度全般の大改造が必要で学習指導要領を変えるだけでは不可能なことに思われる。まして、それらを育成するカリキュラム・マネジメントの三つの側面は、学校教育を混乱させる可能性が大きい。

例えば①の「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こと」は、可能なのか。その例として、教育目標を読解力、社会力、防災、資源問題などとし、それと関係する教育内容を教科横断的に関連付ける可能性などが挙げられているが、どれもこれも高度かつ複雑な課題ばかりで小中学生の学びを発展させるとは思えないのである。

カリキュラム・マネジメントを機能させるためには、新しい学びの在り方を創造することによって、教科学習や教科横断的学習を資質・能力形成へと発展させることが必要である。

### 4. 「カリキュラムマネジメントとアクティブ・ラーニング」について

#### ～検討結果：学習活性化の論理弱い～

##### <要約> (A 論文 pp. 12-13)

これからの時代に求められる資質・能力を確実に育成するためには、カリキュラムマネジメントを充実するとともに、アクティブ・ラーニングを推進することが鍵となる。カリキュラムマネジメントとアクティブ・ラーニングが車の両輪のように働き合うことで、各学校の教育はよりよく変わっていく。アクティブ・ラーニングについて、その焦点は、学習者の側に立って質の高い深い学びを生み出すよう、授業を中心とした工夫改善がいかにできるかということにある。

#### <課題>

学習を活性化する論理は弱い。どんなに時代が変わろうとも、学校教育の中心は授業であり学習過程である。それを豊かにするための学習を発展させるマネジメントが必要である。アクティブ・ラーニングを真に発展させ



るにはどうしたらいいのか、さまざまな学習プログラムの試行錯誤をどう実現していくのか等、教育内容や教育方法の改善工夫を支える学習のマネジメントは、カリキュラム・マネジメントの論理枠とは異なるものである。一般的な教育目標よりも具体的な学習過程を大胆に発展させるべきであろう。カリキュラム・マネジメントには、その中心に学習マネジメントを位置付けるべきである。

### 小括

カリキュラム・マネジメントの機能は、その定義によって与えられる。ここでは、「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」「カリキュラムを主たる手段として、学校の課題を解決し、教育目標を達成していく営み」と規定されている。

この規定による論理では、内的な必要性や可能性が弱く、その分外的な必要が過剰に強調されるきらいがある。内的な必要性や可能性の課題とは、学習過程分析の不十分性、児童・生徒の位置と役割の弱さ、さらに言えば、教師の反省的実践の可能性など学習マネジメントの弱さである。

## 第3章 「各学校における教育課程の編成とカリキュラムマネジメント」(A論文の第3節)の検討

この節「各学校における教育課程の編成とカリキュラムマネジメント」は、「1 『カリキュラム』と『教育課程』」、「2 教育課程と各教科等をつなげるカリキュラムマネジメント」、「3 教育課程の基本的な要素とカリキュラムマネジメントの視点」によって構成されている。それぞれを要約し課題を検討してみよう。

### 1. 『カリキュラム』と『教育課程』について

#### ～検討結果：教育全般へと拡張される学校教育～

学校教育はすべてが総合的にとらえられ、それによってカリキュラム・マネジメントも総合的な機能をもつ。

(1) カリキュラム、(2) 教育課程、(3) 教育課程の「編成」と「実施」をまとめる

#### <要約> (A論文 pp. 13-16)

「カリキュラム」は「学校教育における児童生徒の経験の総体」、「教育課程」は「学校の教育活動全体の基幹となる計画」と捉えられ、総体的全体的な把握の必要が強調されている。その理由は、カリキュラムでは、計画され、実施され、学習者に学ばれたものをも含めて広くとらえることによって、人間と社会の望ましい在り方を主体的、創造的に描き出し実現できる資質・能力を育成

する教育をあらゆる視点から見落としなく進めることができるかと考えるからとしている。また、教育課程では、学習指導要領解説総則編から、「学校教育の目的や目標を達成するために、教育の内容を児童の心身の発達に応じ、授業時数との関連において総合的に組織した学校の教育計画である」が引用され、総合的に組織するという視点が強調されているのである。

「教育課程の編成」は、各学校において、自校の教育の在り方について構想を立て、基本的な考え方や構造を明らかにし、文章で表したり表や図などを含めて視覚化したりする作業の過程の全体とし、それを具体化するための種々の指導計画を作成し、教育活動を展開していく一連の過程を「教育課程の実施」というとまとめられている。

重要なことは、学校が教育の目標を達成するよう教育を行う上で、教育課程の編成と実施をつなげてとらえ、すべての教育活動を効果的に展開すること、カリキュラムマネジメントの中核に教育課程の編成・実施を捉えて、学校の営み全体を工夫改善していくこと、それらが求められるということである。

#### <課題>

カリキュラム・マネジメントを導入することで、児童生徒の経験の総体と学校の教育活動全体は、編成と実施も含めて関連性や効果が求められることになる。また、文章化、図式化などによって共有し評価し合い、教育課程はあらゆる視点から見落としなく進められるものとするというのである。この教育課程の無限定的な総合的定義は、学校教育の限定性を越えてしまい、学校教育を教育活動全般へと拡張する恐れがあり、そして、教育全般の活動を拡張すれば拡張するほど評価される状況を作り出すことになる。果たして、これを学校教育の深化、発展といえるだろうか。そして、資質・能力論がめざす、主体性や創造性は真に形成できるのであろうか。

### 2. 「教育課程と各教科等をつなげるカリキュラムマネジメント」について

#### ～検討結果：教科等をつなげる論理不明～

#### <要約> (A論文 p. 16)

これからの時代に求められる資質・能力の育成は、カリキュラムマネジメントによって、教育課程と各教科等をつなげることで初めて可能になる。それは、人間と社会の望ましい在り方を主体的、創造的に描き実現できる資質・能力は、各教科等の学習で獲得した知識や技能を様々な場面や文脈に即して有機的に結び付け、よりよく問題を解決するよう働くものであり、そのようなものとして体系的に指導されるべきである。各教師は教育課程全体を俯瞰し、他教科や他学年で扱う内容をも視野に置きそれらと関連を図って体系的な指導をめざす。そして、校長の責任と指導の下、教育課程を練り上げ、共通

理解を深める。子どもたちの側からみれば、教科等や学年を貫いて重要な概念を獲得したり、自ら学習や経験を統合し能力を発揮し高めたりすることができる教育課程になる。

#### <課題>

学習過程を発展させるうえで、非常に重要な部分であるが、あまりにも楽天的すぎるようである。各教科等の学習で獲得した知識や技能を有機的つなげ機能させる論理や方法とは何か。これまでの生活科、総合的な学習、プロジェクト学習、状況に埋め込まれた学習等とはどう違うのか。教科等を貫いて重要な概念を獲得したり、自ら学習や経験を統合し能力を発揮し高めるなどという高度な学習過程などイメージすることさえ難しいのである。この難しさを突破する提起が必要であろう。

### 3. 「教育課程の基本的な要素とカリキュラムマネジメントの視点」について

～検討結果：広さよりも深さが必要～

(1) 教育目標の設定、(2) 指導内容の組織、(3) 授業時数の配当をまとめる。

<要約> (A 論文 pp. 17-19)

#### 「教育目標の設定」

教育目標の設定には、学校教育という限定はせず、より広い視野が求められる。各学校は、教育基本法や学校教育法に定められた教育の目的や目標に関する規定や、地域、学校、子どもたちの実態を踏まえ、教育活動が向かうべき方向や育成したい資質・能力を明確に示すよう目標を設定する必要があると強調されている。そのためそれを行うための以下にある5つの工夫と着眼点が、提起されている。

- ① 法令に掲げられた普遍的・共通的な目標などを手がかりにして、自校の実態を踏まえ、一定期間をかけて実現をめざすものと短期的に重点を置いて力を注ぐものを整理する。
- ② 学校の教育目標をはじめ全体的・一般的な目標とその実現のための個別的・具体的な目標の関係を構造化、体系化する。その際、各教科等や各学年で担うものや相互のかかわりを明確にするとともに、授業レベルでの具体化までを視野に置く。
- ③ 目標とともに、その実現の手立て（内容の組織、授業時数の配当、教材や学習指導の方法の工夫、学校内外の諸条件の活用など）や評価（目標の実現状況を判断するよりどころや方法など）について一貫性をもって検討する。
- ④ 目標自体も評価と改善の対象となる。目標が子どもたちの実態に即していなかったりあいまいだったりする場合には、方向性を変えたり焦点を明確にしたりする。
- ⑤ 学校の教育目標は、全教職員による授業をはじめ

教育活動全体を通じた意図的・計画的・組織的な取組によって実現をめざすものであるから、その設定・実施・評価・改善に全教職員が参画意識をもち共有できるようにする。

#### 「指導内容の組織」

指導内容の組織は、各学校で指導内容の組織を工夫することは、重要かつ不可欠なこと。指導内容の組織が不明確なままでは、教育活動全体の体系性も内容相互の関連性もわからず、効果的な教育活動の展開も組織的な工夫改善もしようがない。学校として、指導内容を扱う方針を明示し、学年や教科等ごとに指導内容を組織し全体を一貫した計画として共有していくことが求められる。教育課程全体で扱う内容を視覚的に俯瞰できるように工夫を行うことが望ましいという提起である。そして、ある小学校、中学校や高等学校が例示される。

ある小学校では、各学年部を中心に、①学年経営のテーマと学年部の基本方針、②学校全体でめざす子ども像への当該学年での取組み、③学年としての研究教科と取組み、④月ごとの行事と各教科等の内容の組織について検討を行い、その全体を一覧表にして共有しています。

中学校や高等学校：教科等ごとに目標、内容、教材、授業の準備や学習課題、評価の方法や規準などを盛り込んだシラバス（授業実施計画の大綱）を作成して生徒に配布している学校もあります。こうしたシラバスを教師間で共有することで、互いの授業の内容などを知り、相互に関連を図った授業を展開することにも役立てることができると提起されている。

#### 「授業時数の配当」

授業時数の配当は、目標の設定や指導内容の組織と並んで教育課程編成の重要な要素であり、その意味を考えて計画や運用の工夫に努める必要がありますという程度の指摘のみである。

#### <課題>

「教育目標の設定」が問題である。特に、教育目標が一般的かつ限定なしで広すぎるのである。

そのため、「指導内容の組織」も「授業時数の配当」の具体性に欠けることになる。「指導内容の組織」は、もっとも積極的かつ具体的に提案されるべき部分であるが、必要性や課題が提起されるだけである。また、これからの時代に求められる資質・能力の形成、教科等の学習をつなげてよりよく問題を解決する、主体的かつ創造的に取り組み解決していく力、一人ひとりが資質・能力を確実に身に付け高め豊かにするなどを実現するためには、より積極的な授業時数の配当論が必要である。

#### 小括

各学校がすべきことは、教育目標を定めること、それを実現するために教育課程を総合的に捉えること。そして、カリキュラム・マネジメントによって各教科等を有機的に結び付け体系的な指導を行うことである。これは、

第1章、第2章で述べられたことの繰り返しになっている。残念ながら、各学校という個別具体的な在り方や特色ある学校づくりとカリキュラム・マネジメントの可能性の提起は弱い。また、これからの資質・能力形成という視点からすれば、発達段階を踏まえながら6年間のスパイラルな発達過程をどう構造化すべきか、さらに言えば、児童・生徒一人ひとりの発達を保障する仕組みの提起なども必要である。

全体として不足しているものは、学習過程と学習マネジメントの可能性であろう。

## 第4章 学習過程の質的拡大と5つのディシプリン

新たな提起であるカリキュラム・マネジメントは、教育課程の関係性や効率的な運用を進展させることはできても、これからの時代に育成すべき資質・能力の形成を支え発展させることは難しいと思われる。その原因は、カリキュラム・マネジメントの中に、教育課程の中心である学習過程の発展メカニズムが十分位置づいていないことである。そのためであろうか、カリキュラム・マネジメントは外的な必要性ばかりが強調され、カリキュラム・マネジメントによって豊かな学習過程が展開されるというイメージを持つことはできないのである。

### 1. カリキュラム・マネジメントにおける学習過程を発展させるメカニズムの弱さ

第1章、第2章、第3章の小括によってカリキュラム・マネジメントの課題について考えると、学習過程を発展させるメカニズムに弱さがある。このメカニズムを理論的にも実践的にも明確に提起することで、カリキュラム・マネジメントの機能は豊かな可能性を持ち得ると思われる。

第1章の小括は、予測が難しい社会、必要とされる主体的・創造的な資質・能力、それを育成する次代の教育課程、教育課程を継続的かつ総合的に実施するためにはカリキュラム・マネジメントの形成が不可欠ということである。しかし、もっとも重要な課題である「必要とされる主体的・創造的な資質・能力」について具体的かつ積極的な提案はできていない。また、これまでの教育課程ではできなかった多様な挑戦が提起されているわけでもない。この段階でのカリキュラム・マネジメントは、ばらばらに行われている教育活動をより総合的かつ効率的に実施することが中心であって、次代を担うという提起を支えるものになっていない。

第2章の小括は、カリキュラム・マネジメントの機能が、定義として与えられている。ここでは、「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」「カリキュラムを主たる手段として、学校の課題を解決し、教育目標を達成していく営み」と規定されている。しかし、この規定による論理では、内的な必要性や可能性が弱く、その分外的な必要性が過剰に強調されるきらいがある。内的な必要性や可能性の課題とは、学習過程分析の不十分性、児童・生徒の位置と役割の弱さ、さらに言えば、教師の反省的実践の可能性など学習マネジメントの弱さである。

第3章の小括は、各学校がすべきことは、教育目標を定めること、それを実現するために教育課程を総合的に捉えること。そして、カリキュラム・マネジメントによって各教科等を有機的に結び付け体系的な指導を行うことである。これは、第1章、第2章で述べられたことの繰り返しになっている。残念ながら、各学校という個別具体的な在り方や特色ある学校づくりとカリキュラム・マネジメントの可能性の提起は弱い。また、これからの資質・能力形成という視点からすれば、発達段階を踏まえながら6年間のスパイラルな発達過程をどう構造化すべきか、さらに言えば、児童・生徒一人ひとりの発達を保障する仕組みの提起なども必要である。

全体として不足しているものは、学習過程と学習マネジメントの可能性である。

## 2. PISA (OECD) のキー・コンピテンシーと学習過程

まず、教育目標と学習目標について考えてみよう。分析対象としたカリキュラム・マネジメント論が重視する教育目標は、主体性や創造性などである。そして、学習目標は、〈習得・活用・探究という学習プロセスの中で、問題発見・解決を念頭に置いた深い学びの過程〉の実現、〈他者との協働や外界との相互作用を通じて、自らの考えを広げ深める、対話的な学びの過程〉の実現、〈子供たちが見通しを持って粘り強く取り組み、自らの学習活動を振り返って次につなげる、主体的な学びの過程〉の実現などである。

これら、〈深い学び〉〈対話的な学び〉〈主体的な学び〉は、学習姿勢の一般的な向上を目指すのであっても、その必要性、重要性、具体性を示すものになっていない。結果としては、到達すべき不可欠な学習目標というよりできるだけ努力する努力目標として機能せざるを得ないのである。

これにたいして、キー・コンピテンシー (OECD) の教育目標は、個人の人生の成功と正当かつよりよく機能する社会に資する実現能力 (Key competencies for a successful life and a well-functioning society) であり、学習目標は、「認識ツールを相互作用的に使用する (Using Tools Interactively)」、「異なる考え方や感じ方をする人々からなる集団で相互にかかわりあう (Interacting in Heterogeneous Groups)」、「市民的かつ自律的に行動する (Acting Autonomously)」という3つのカテゴリーで

ある（注3）。

「認識ツールを相互作用的に使用する」は、「言語、シンボル、テキストを相互作用的に用いる」「知識や情報を相互作用的に用いる」「テクノロジーを相互作用的に用いる」である。

「異なる考え方や感じ方をする人々からなる集団で相互にかかわりあう」は、「他者とよい関係を築く」「チームを組んで協同し、仕事をする」「対立を調整し、解決する」である。

「市民的かつ自律的に行動する」は、「大きな展望の中で行動する」「人生計画や個人的プロジェクトを設計し、実行する」「権利、利害、限界、ニーズを擁護し、主張する」である。

キー・コンピテンシー（OECD）は、学習目標の必要性、重要性、具体性を指し示しているだけでなく、学習過程それ自体の高度化を求めているのである。

### 3. 学習マネジメントとしての5つのディシプリン

これからの時代に育成すべき資質・能力の形成には、新たな学習過程とそれを継続的に発展させる学習マネジメントが必要である。その一つの可能性として、資質・能力を個人的かつ集団的な学習過程に即して具体化しているピーター・M・センゲの5つのディシプリン（the five disciplines）を参考に取り上げる（注4）。

5つのディシプリンとは、自己マスタリー（Personal Mastery）、共有ビジョン（Shared Vision）、メンタル・モデル（Mental Models）、チーム学習（Team Learning）、システム思考（System Thinking）である。

まず、5つのディシプリンの日本語訳を「市民的な資質・能力の継続的な形成を実現する5つの学習課題と方法」とする。この意味するところは、5つの学習課題と方法それぞれが市民的な資質・能力であること、その内容は主体性や創造性といった限定の弱い一般的な資質・能力の形成ではなく市民として必要な資質・能力であること、この5つのディシプリンはばらばらな課題ではなく相互関係によって発展するものであることである。

重要なことは、ディシプリン、すなわち、練習、訓練という基礎的な努力の必要性、しかも、個人と集団のスパイラルな成長と発展を実現するための課題をメッセージとして明確にしていることである。これら5つのディシプリンを、これからの時代に求められる資質・能力の育成として、キー・コンピテンシー（OECD）を実現する学習組織論として発展させる必要がある。

分析はこれからの課題となる。紹介の域をでないが、参考になるよう5つのディシプリンの原文も添付しておく。

#### (1) 自己マスタリー（Personal Mastery）

「学習は学習者自身が内面から抱く興味や好奇心によって火を灯させない限り、長続きしない」「自己マ

スタリーとは、人々、すなわち子どもや大人を彼らの周りにおける今の現実に気づくよう助けながら、彼らが夢を抱き続けられるようサポートする実践を指す（原文：Personal mastery is a set of practices that support people—children and adults—in keeping their dreams whole while cultivating an awareness of the current reality around them）」。

#### (2) 共有ビジョン（Shared Vision）

「共有ビジョンのディシプリンは、お互いに本質的に異なる目標や声明のすべてを整合的に調整するためにつくられた一連のツールであり、テクニックである」「共有ビジョンは、教室やコミュニティでも重要な役割を果たす。教室の場合、普段から生徒が経験や会話を共有していると、一人ひとりの生徒に『他の生徒を成功に導くことが、ひいては自分の成功にもつながる』と考える雰囲気生まれる。それは、成功はゼロサムゲームであり、他の人の失敗の上に自分の成功が得られる、という考え方とは異なるものだ（原文：But they also play a significant role in classrooms and communities. In the classroom, shared experiences and conversations set a tone that allows every student to have a stake in everyone else's success, rather than seeing achievement as a zero-sum game, where one can only succeed if others fail）」。

#### (3) メンタル・モデル（Mental Models）

「メンタル・モデルは、普通は言葉にして表されることがなく、意識の底に潜むため、あまり検証されることがない」「メンタル・モデルには違いがあり、二人が同じものを見ても異なる形で記述される。異なる人は異なるところに注目する」「メンタル・モデルのディシプリンがもつ役割は、言葉にされなかった前提や態度を表面に出し、人々がお互いの違いや誤解について防衛的な態度を取らずに話をする事だ（原文：The core task of the discipline of mental models is to bring tacit assumptions and attitudes to the surface so people can explore and talk about their differences and misunderstandings with minimal defensiveness）」。「このプロセスは、自分の世界や学校をもっと完全な形で理解したいと思う人にとって極めて重要だ」。

#### (4) チーム学習（Team Learning）

「チーム学習とは、何らかのチームに属する人を共に考え行動させるために、時間を経て企画した実践に基づくディシプリンだ。チームのメンバーが、皆同じように考える必要はない。どのメンバーも同じように考えることはあり得ないし、そうすべき理由もない。しかし、このディシプリンを実践することで、メンバーは調和の中で効果的に振る舞うことを学べる（原文：At its core, team learning is a discipline of practices designed, over time, to get the people on a team thinking and acting together. The team members do not need to think alike—indeed, it's unlikely that they ever will, and there's no

reason that they should. But through regular practice, they can learn to be effective in concert)』。

#### (5) システム思考 (System Thinking)

「システム思考のディシプリンは、問題や目標を異なる見方で見する方法を提供する。つまり、問題や目標を一つひとつ孤立した出来事としてではなく、もっと大きな普通はあまり目に見えない構造の中で、お互いに影響し合う構成要素としてみる。何らかのシステムを理解することは、そうした構成要素間の関係を理解し、そうした関係性が繰り返して生じたり、時間の経過と共に変化したりする様子を理解することを意味する（原文：The discipline of systems thinking provides a different way of looking at problems and goals—not as isolated events but as components of larger but less visible structures that affect each other. To understand a system is to understand those interrelationships and how they recur and change over time)』。

#### 今後の課題

まとめは第4章で行ったので、今後の課題について整理しておく。

第一は、資質・能力形成を支え発展させる新たな学習過程を構想することである。それは、知識を中心とする学力形成とは違う、運動能力形成とも違う新たな学習過程への挑戦である。

第二は、新たな学習過程を5つのディシプリンを基礎に構想することである。5つのディシプリンを「市民的な資質・能力の継続的な形成を実現する5つの学習課題と方法」を訳したが、資質・能力論にとって重要なことは、それらは訓練し練習することで形成されるということである。何を訓練し何を練習するのか、その可能性の提起こそが重要である。

第三に、理論研究だけでなく、教育実践による実証研究も必要である。授業と自分づくりの結合、科学的認識と生活的認識とのシステム思考、感じ方考え方の違いを尊重し合う対話、学習集団や生活集団とは違う共有ビジョンを探究するクラスなどなど、新たな構想による実証研究が期待される。

#### 注

1. 松下佳代編著『＜新しい能力＞は教育を変えるか』ミネルヴァ書房 2010年 国立教育政策研究所『資質・能力 理論編』東洋館出版 2016年などを参照
2. 国立教育政策研究所『資質・能力 理論編』東洋館出版 2016年 13ページ参照
3. 拙稿「教育課程の活性化と教師の『ほめ方叱り方』に関する研究」（福岡女学院大学大学院紀要 発達教育学 創刊号 2016年）を参照
4. ピーター・M・センゲ他著『学習する学校』英治出版 2014年（原著：Peter M.Senge, et al. Schools That Learn, Crown Business, 2012）

