

「効果的・効率的な実践」を生み出す教科横断型カリキュラムの研究 — マネジメントの考え方に基づく，E S Dカレンダーの改善を通して —

東広島市立入野小学校 三井 成宗

研究の要約

本研究は、マネジメントの考え方に基づく、E S Dカレンダーの改善を通して、「効果的・効率的な実践」を生み出す教科横断型のカリキュラムづくりの方法について研究し、考察したものである。文献研究から、カリキュラムマネジメントの考え方に着目し、「連関性」と「協働性」の視点を持ちながらP D C Aサイクルを構築することが、「効果的・効率的な実践」を生み出すと考えた。そこで、この考え方を活用し、所属校の校内研修を中心に、E S Dカレンダーの改善を通して新たなカリキュラムづくりを行った結果、調和のとれたカリキュラムを作成できた。このことから、「効果的・効率的な実践」を生み出すカリキュラムづくりにおいて、マネジメントの考え方に基づき、教師が意図やねらいを明確にもってそれを学校全体で共有したり、拠り所を明確にした評価規準を作成したりし、教育の方向性を揃えることが重要なポイントであることが分かった。

キーワード：カリキュラムマネジメント 連関性 協働性

I 研究題目設定の理由

学習指導要領では、「生きる力」を育むことを理念とし、その中で持続可能な社会の実現について言及されている。また、国立教育政策研究所の「学校における持続可能な発展のための教育（E S D）に関する研究〔最終報告書〕」（平成24年）（以下、「最終報告書」とする。）では、「『生きる力』の構成要素の多くがE S Dで重視する能力・態度と重なる」¹⁾と明記されている。このことから、E S Dの重要性が高まっており、同時にそのカリキュラムの開発が必要とされていることが分かる。

E S Dは、教育活動全体を通して展開することが大切である。学習指導要領でも、学校の教育活動全体を通じて、教育の成果を上げることを目指しており、指導計画の作成に当たって配慮すべき事項においても、「学校の創意工夫を生かし、全体として、調和のとれた具体的な指導計画を作成するものとする」²⁾と明記され、それを踏まえ、「児童の実態等を考慮し、指導の効果を高めるため、合科的・関連的な指導を進めること」³⁾としている。

そこで、本研究では、所属校におけるE S Dカレンダーの改善を通して、「効果的・効率的な実践」を生み出す教科横断型のカリキュラムづくりの方法について、マネジメントの視点を踏まえながら考察する。改善され、調和のとれたカリキュラムの実践により、学習者にとっては教科等を超えた知の総合

化が図られ、指導者にとっても指導の効率と効果を高めることができると考え、本研究題目を設定した。

II カリキュラムに対する基本的な考え方

1 カリキュラム改善・開発の必要性

(1) 教育課程とカリキュラム

小学校学習指導要領解説総則編（以下、「総則編」とする。）には、「学校において編成する教育課程とは、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」⁴⁾と述べられている。一般に教育課程は、全体計画や年間指導計画などの文書化された教育計画と考えられがちである。一方、カリキュラムは、教育目標・教材・教授・学習活動及び評価の仕方までを含んだ広い概念とされ、「学習者に与えられる学習経験の総体」⁵⁾と捉えられている。

また、天笠茂（2011）は、カリキュラムは、事前の計画性のみを指すのではなく、実施と評価のプロセスも含みもつため、子供の状態に応じて絶えず展開し続ける動的なものであると述べている。さらに、総則編「教育課程編成の手順と評価」の章では、教育課程の評価



図1 カリキュラムと教育課程

の重要性を示した上で、変化し続ける地域や学校の実態及び児童の心身の発達の段階と特性に即したものになるように、絶えず改善の基本的態度をもつ必要性を示している。本研究では、図1に示すように、カリキュラムは動的で、教育課程を包括する概念と捉え、以下の論を進める。

(2) 教科横断型カリキュラム

総則編には、「学校教育において目指している全人的な『生きる力』を育むために、各教科等の間の連携を図った指導を行い、横断的・総合的な指導を推進していくことが必要である」⁶⁾とした上で、合科的・関連的な指導の工夫を進め、指導の効果を高めることが述べられている。児童に確かな学力を育成するため、知識と生活との結び付きや教科等を越えた知の総合化の視点を重視した教育を展開する上で、「合科的・関連的な指導」をより効果的な指導方法の一つとして示している。

横断的・総合的な指導の中核として、これまでに生活科や総合的な学習の時間等の教科等が新設されてきた。また、今次改訂では、六つの事項（言語活動の充実、理数教育の充実、伝統や文化に関する教育の充実、道徳教育の充実、体験活動の充実、外国語教育の充実）が改善事項として取り上げられ、さらに、知識・技能の習得からその活用、そして探究が求められており、教科等を横断するカリキュラムの重要性や必要性が示されている。また、中央教育審議会答申（以下、「答申」とする。）（平成20年）では、いかに社会が変化しようとする必要な資質や能力として位置付けられた「生きる力」の理念に基づき、情報教育、環境教育、モノづくり、キャリア教育、食育、安全教育、心身の成長発達についての正しい理解など、「社会の変化への対応の観点から教科等を横断して改善すべき事項」が明示されている。しかしながら、これらの課題は、教育課程の枠組が設けられておらず、対応が各学校に委ねられているため、教育現場に戸惑いがあることも事実である。さらに、変化し続ける社会の問題ごとに、教育現場における教育・指導の必要性が説かれ、いわゆる「〇〇教育」の求めは、際限のないものになりつつある。

このことについて天笠（平成25年）は、カリキュラムが機能不全に陥ると危惧し、教科横断的なアプローチを発展させたカリキュラムマネジメント¹⁾の開発が課題であると言及している。

さらに、国立教育政策研究所（平成25年）では、「生きる力」を実効的に獲得することを目指し、特に教科等横断的に育成が求められる資質・能力に注目した「21世紀型能力」を提案している。また、次

期学習指導要領に向けての基礎的な資料を得ることを目的として開催された「育成すべき資質・能力を踏まえた教育目標・内容と評価の在り方に関する検討会」（以下、「検討会」とする。）においては、各教科等を横断する汎用的な能力の育成を意識した取組が求められ、「教科等を横断する汎用的なスキル（コンピテンシー）等に関わるもの」を学習指導要領の構造の中で適切に位置付け直したり、その意義を明確に示したりすることについての検討の必要性が言及されている。

これらのことから、教科横断型のカリキュラムの開発や改善が現在、そして今後に渡って強く求められていることが分かる。

2 効果的・効率的な実践

(1) 効果的・効率的な実践とは

効果的な実践とは、学習指導要領の「生きる力」の理念や趣旨に基づき編成・展開するカリキュラムが、児童にとって価値ある学習活動となることであり、そのような実践を限られた時間の中で行うことが効率的な実践であると考え。答申（平成20年）では、教師が一人一人の子供たちと向き合い、指導を行うための時間を確保する必要性や効果的・効率的な指導のための条件整備について言及されている。また、総則編には、教育課程の編成に際して効率的な教育活動を実施するために、各学校で異なる人的、物的条件を客観的に把握し、分析する必要が述べられている。つまり、学校のもつ諸条件を把握し直し教育課程の編成計画を立てるというマネジメントの視点を持ち、その上でより価値ある学習活動を行うことが効果的・効率的な実践であると考え。

効果的な実践は、効率的でなければならない。手段に関する概念である「効率」が教育活動の最終目標となることはあり得ないが、効果的な実践を行うためには、効率化に常に注意を払うとともに、効率化することを目標と混同しないようにしなければならない。

(2) 効果的・効率的な実践を生み出すために

児童にとって価値ある学習を創り出すためには、その価値を明確にし、価値の実現に向けて具体的な目標を設定する必要がある。さらに、目標に向かう手段を意図的に講じなければならない。そのためには、教科等横断的なアプローチをする上での目標を始め、育てようとする資質や能力及び態度、内容、学習活動等を整理する必要があると考える。

現在、横断的・総合的な指導の推進が求められる一方で、教育現場においては、各学校における目標

や内容が明確に設定されていない、教科との関連に十分配慮していないなど、改善すべき課題は少なくない。そこで、横断的・総合的な指導の中核の時間として創設された総合的な学習の時間についても、学習指導要領の改訂に伴い、教育課程における位置付けを明確にするために、総則から取り出し新たに章が立てられ、その中で目標や育成すべき資質や能力及び態度が示されるに至っている。しかし、この資質や能力についても、現在、検討会の論点整理には、「『自ら学ぶ力』『確かな学力』『生きる力』『人間力』『キー・コンピテンシー』などの学力観や総合的な学習の時間の目標、キャリア教育の視点等が多様に溢れ、学校現場は混乱している。重なりも多い。改訂を契機に『育成すべき資質・能力』として整理すべきである。」⁷⁾と課題が述べられている。教科横断的なアプローチにより、「生きる力」を効果的に育成するためには、現行の学習指導要領の趣旨を踏まえた各学校独自の目標や評価規準等を創り出し、共有することが必須である。

また、それぞれの教科等で分断され、細分化された単独の取組を関連付け、内容や学習活動の統合、精選を図り、重複をなくすことで時間を効果的に活用することができる。調和のとれたカリキュラムは、学習者にとって知の総合化が図られるとともに、指導者にとっても指導の効率と効果を高めることができ、効果的・効率的な実践となると考える。

Ⅲ マネジメントに対する基本的な考え方

1 マネジメントとは

マネジメントとは、一般的に「管理、経営」と訳される。岡本薫（2011）は「『目標』を設定し、適切な『手段』を選択・実施して、その目標を達成していく『プロセス』を意味している。」⁸⁾と述べ、目標を設定して手段を選択・実施することは、日常生活の中でも誰もが日々行っており、無意識に行っているものもあると述べている。目標は、マネジメントを実践する主体が自由に設定できるものであり、その主体となるものは様々である。

2 学校マネジメントとカリキュラムマネジメント

学校における目標とは、学校教育目標であり、その達成のために、さまざまな手段が講じられ、実践される。安彦忠彦（2002）は、学校マネジメントとは、「それぞれの学校において、学校教育目標の達

成を目指して教育活動を編成し展開する中で、人的・物的等の教育条件の整備とその組織運営にかかわる諸活動を管理して実現を図るとともに、教育活動の持続的な改善を求めた創意的な機能」⁹⁾と定義している。さらに、この場合に留意する点の一つとして、学校マネジメントは目標系列と条件系列の二つの側面からなっていることを述べている。目標系列とは、教育内容や活動からなる側面で、学校教育目標－学校教育計画－教育活動の展開－学校評価といった教育目標の達成課程の主軸となるものである。一方、条件系列とは、人的条件、物的条件、財政的条件、情報環境やその組織運営等からなる教育諸条件の整備に関わる側面である。

天笠（平成25年）はカリキュラムマネジメントとは、「学校教育目標の実現に向けて、カリキュラムを編成・実施・評価し、改善をはかる一連のサイクルを計画的・組織的に推進していく考え方であり手法である。」¹⁰⁾と定義している。さらに、カリキュラムマネジメントを、教育内容系列と条件整備系列とに整理して捉え、カリキュラムを経営資源との関連で捉える発想であり手法であると述べている。

本研究では、カリキュラムが動的である点に注目し、図2のようにカリキュラムを中核としたマネジメントの視点をもつカリキュラムマネジメントの考え方や手法を基に、教科横断型のカリキュラムづくりを行い、考察する。



図2 カリキュラムマネジメント

3 カリキュラムマネジメントに対する基本的な考え方

(1) 「連関性」と「協働性」

中留武昭・田村知子（平成22年）は、カリキュラムマネジメントの構成要素と基軸を論考の中で明らかにし、稿者は、それを表1⁽²⁾のように整理した。

つまり、カリキュラムに関する構成要素間をつなげ、関係付ける「連関性」が貫かれ、それを支えるマネジメントに関する構成要素に「協働性」が働き、

表1 カリキュラムマネジメントの構成要素と基軸

基軸	構	成	要	素
目標 内容 系列	連関性	学校の教育目標	学校の教育課題を踏まえて設定した教育目標の具現化を目的とする。	
		カリキュラムのPDSサイクル	カリキュラムをPDSサイクルによって動態化し改善し続ける。	
条件 整備 系列	協働性	組織構造	カリキュラムを支える条件整備に着目し、カリキュラムマネジメントとマネジメントを対应的にとらえる。	
		組織文化	条件整備については、目に見える組織構造のみならず組織文化を重視する。	
		外部要素	「家庭・地域社会等」「教育課程行政等」といった学校外の要素にも着目して内外の相互作用を通してより良さを求める。	

これらが有機的に機能することがカリキュラムマネジメントの推進なのである。さらに、中留・田村(平成22年)は、連関性を次のように整理している。⁽³⁾

【目標の連関性】	
・目標とカリキュラムの連関	・学校の教育目標と各教科・領域、総合的な学習の時間の目標との連関
・目標と評価規準との連関	など
【内容・方法上の連関性】	
・各教科の間や、各教科と総合的な学習の時間の間の内容・方法上の連関	
・学年間の内容の連関	など
【P－D－S各段階における連関性】	
・目標と計画されたカリキュラムと実施(授業)の連関	
・評価結果と改善策との連関	など

これらの連関性を機能させるためには、おのずとマネジメント上の協働性が必須となる。中留・田村(平成22年)は、「協働は、組織としてこれを動かしていく体制(組織と運営、すなわち『協働体制』)と、文化としてこれを動かしていく(すなわち『協働文化』)という双方の相互関係から成立している」¹¹⁾としている。そして、この協働体制と協働文化との間にも相関性があり、ポジティブな協働文化に留意した体制づくりの必要性を述べている。

(2) マネジメントサイクル

答申(平成20年)では、「教育課程におけるPDCAサイクルの確立」が取り上げられるなど、近年、学校教育においてもマネジメントサイクルの考え方が導入されている。中留・田村(平成23年)は、カリキュラムマネジメント・サイクルの出発点として「評価(C)」から始めるマネジメントサイクルの重要性を指摘している。カリキュラムは動的な課程であり、年度の節目をまたいでカリキュラムをより機能的に動かすには、現状のカリキュラム、子供や学校の実態の把握を評価から始めるとともに、「計画(P)」段階において評価(評価規準、評価方法、評価の時期、評価結果の活用方法)の計画を立てておく必要があるとしている。「評価(C)」と「計画(P)」の連関性が非常に重要であるといえる。

4 ESDにおけるカリキュラムマネジメント

(1) ESDにおける連関性と協働性

最終報告書によると、持続可能な社会づくりに関する課題には、広範囲の多くの要素が複雑に絡み合っているものが多く、ESDでは、こうした課題に対して多面的、総合的に取り組みながら学習を展開していくことが求められている。そのため、特定の教科等を設けて実施するのではなく、既存の教科等に組み込むなど、教育活動全体を通して展開することの重要性を指摘している。さらに、表2⁽⁴⁾のような三つの「つながり」に留意した学習指導が大切であるとしている。

表2 ESDを特徴付ける三つの「つながり」の視点

教材の「つながり」	教材(学習課題、学習内容)を内容的・空間的・時間的につなげること。
能力・態度の「つながり」	身に付けた能力や態度を具体的な行動に移し、実践につなげること。
人の「つながり」	学習者同士、学習者との立場・世代の人々、学習者と地域・社会などをつなげること。

教材の「つながり」とは、カリキュラム編成における教材や教科等の内容的なつながりである。また、学習過程で身に付けた能力や態度の「つながり」はその学習における目標と相対するものである。即ち、教材や能力・態度の「つながり」は、中留・田村(平成22年)の「目標－内容・方法上の連関性」の構成要素の一つと捉えられる。さらに、人の「つながり」は、どのような人とのつながりが学習活動として設定できるかという内容系列でもあり、目標を達成するための学習者間、指導者間での条件整備系列でもあるため、連関性と協働性の両方の特徴をもち合わせている。これらのことから、ESDの推進にあたっては、「目標－内容・方法上の連関性」と、学習過程における他者との協働性が重要であることが分かる。それは同時に、カリキュラムマネジメントが重要であることを示しているといえる。

(2) ESDカレンダーとは

ESDカレンダーとは、ESDの年間指導計画である。ESDの視点に立った単元を時間軸に沿って1年間の流れの中に位置付けるとともに、学習していることが他の教科等の学習とどのようにつながっているのか一目で分かるように示したものである。

前述の様に、ESDでは現行の教科・領域に当てはめにくい今日的な課題に対して学習を展開している。これらの課題は、従来の教育課程には位置付けておらず、一部の教科等での場当たりの取組になりやすいという課題がある。そこで、指導する教科等の関連を図り、体系を視覚的に表すことが大切となる。そのため、機械的に各教科等の単元名を書き込んで終わらせるのではなく、矢印などでつないで関連を明示する工夫が有益である。

IV ESDカレンダーの改善の実際

1 所属校の課題

カリキュラムづくりにあたっては、前述の通り「評価(C)」から始め、現状を分析することが大切である。所属校では、まず、SWOT分析により児童、教職員、保護者、地域等の実態を明らかにした。この中の教職員の实態は、協働性の組織文化に関することといえる。また、アンケートにより、カリキュ

ラムに関する次のような課題が明らかになった。

- ① 目指す子供の姿と実践が結び付いていない。
② 各教科等との関連付けの理由が明確になっていない。
③ 各教科等とE S Dの目標のつながりが分らない。
④ 他の業務を優先し、見直しが不十分になっている。

①②③は、「目標－内容・方法上の連関性」に関する課題であり、④はマネジメントサイクルにおける「計画（P）」の不十分さを表しているといえる。

2 E S Dカレンダーの改善プロセス

稿者は、所属校における課題を基に、校内研修を中心としたE S Dカレンダーの改善を表3のように計画した。このプロセスは、小学校学習指導要領解説総合的な学習の時間編に示された指導計画の作成を参考にしたものである。参加者には、見直しをもちながら研修に取り組めるように、各回において目的、参加対象者、準備物などの詳細を示した一覧を第1回研修時に提示、説明し、基本方針を確認した。

表3 E S Dカレンダーの改善プロセス

回	実施日	主 な 研 修 内 容	対象者
1	11/27	基本方針の確認、学校全体の現状分析 グランドデザイン原案作成、運営体制(校内分担)の確認、今後の研修計画	全教員 研究推進委員会
2	12/4	研究授業、事後協議会 全体計画の要素確認、本校におけるE S Dの捉え方の協議(目標、教科・領域等との関連、内容等)	全教員 研究推進委員会
3	12/11	本校におけるE S Dの捉え方の確認、指導計画作成の手順の確認 各種の全体計画の見直しについての協議	全教員 研究推進委員会
4	12/18	各種の全体計画(目標)の確認、育てようとする能力・態度(評価規準)のグループ協議 校内分担のマネジメントサイクルの協議	全教員 研究推進委員会
5	12/22	育てようとする能力・態度(評価規準)のグループ協議 平成26年度研究推進計画の見直し	全教員 研究推進委員会
6	1/5	平成27年度研究推進計画について 領域毎の単元の系統表の作成	全教員 研究推進委員会
7	1/7	E S Dカレンダーの改善(個人検討) 研修の振り返りと今後の研修の進め方	全教員 研究推進委員会
8	1/15	E S Dカレンダーの改善(全体検討) 研修の振り返りと今後の研修の進め方	全教員 研究推進委員会

3 検証の視点

本研究では、平成27年度に向けたE S Dカレンダーの改善を通じた教科横断型のカリキュラムづくりにおいて、効果的・効率的な教育計画を生み出すことができたかを検証する。検証の視点は、カリキュラムマネジメントの基軸である連関性と協働性の2点とし、E S Dカレンダーの改善結果と事後の教員の感想から分析を行う。

- 【視点1】目標－内容・方法上の連関が図れたか。
【視点2】協働性に対する意識の醸成が図れたか。

V 分析と考察

1 目標－内容・方法上の連関性【視点1】

(1) E S Dカレンダーの内容の選択・配列(第7回、第8回校内研修)

所属校では、E S Dを【自然環境・エネルギー】【多文化】【キャリア】の三つの領域(以下、「3領域」とする。)に分類している。

- ・単元の領域を見直し、ねらいを明確化した。
・学校全体で取り組んでいるスクールエコ活動をE S Dカレンダー上に位置付けた。
・新単元を創設し、これまでの活動を統合、精選した。
・学年間の系統性を明らかにし、前学年の段階から次学年に向けて課題づくりができるように計画した。

E S Dカレンダーの主な改善点は、次の4点である。領域の変更や単元の新設等は全学年でなされた。例えば、第1学年の単元【多文化】「みんなにここにゆうのっこ」は、ねらいを明確にし、活動内容を絞ることで【キャリア】「がっこうだいすきにゆうのっこ」に領域や単元名を変更した。また、図3は総合的な学習の時間の主な再編を表している。以下、第6学年を中心に考察する。

平成27年度は、前年度第3学年で行っていた史跡巡りを、社会科の歴史学習と関連させて第6学年で行うこととした。第6学年で取り組む学校の伝統的な活動である和太鼓体験は、ふるさと学習の一環として活動の意義を明確にし、表現方法等を工夫する。また、第5学年後半から活動を始めることで、第5学年では「6年生に向けての意欲付け」として新たに【キャリア】の領域が設定でき、同時に第6学年の活動全体にゆとりが生まれた。前学年の段階から次学年に向けての課題づくりをしておくことで、年度初めにゆとりをもって活動を始められ、より効果的・効率的となる。「お茶に挑戦」は、家庭科の「家族や近隣の人々とのかかわり」と関連させることで学習を効果的にし、重複した内容を整理することでゆとりが生まれた。このように生み出した時間で【キャリア】「ようこそ先輩」を新設した。さらに、所属校の特色の一つであるスクールエコ活動を【自然環境・エネルギー】としてE S Dカレンダーに位置付けることで、1年間を通して3領域全ての学習に

平成26年度		平成27年度	
学年	内 容	学年	内 容
3	ふるさと紹介【多】 (史跡巡り)	3	ふるさと紹介【多】 はたらく人たち【キ】
4	エコ活動【自・エ】 2分の1成人式【キ】	4	エコ活動【自・エ】 2分の1成人式【キ】 食と環境【多】
5	食と環境【自・エ】	5	食と環境【自・エ】【多】 箏太鼓に挑戦【キ】
6	箏太鼓【多】 お茶に挑戦【多】	6	ふるさと紹介【多】 (箏太鼓・お茶・史跡めぐり) ようこそ先輩【キ】

【自・エ】自然環境・エネルギー 【多】多文化 【キ】キャリア

図3 E S Dカレンダーの主な改善結果

取り組むこととした。これまでは、3領域を定めながらも学年によっては領域の設定が偏っていたが、3領域の調和がとれた計画となったのである。

このような改善は、次のような視点を教員が共有していたためと考える。

- ・児童の実態と合っているか。
- ・評価基準との整合性が図れているか。
- ・指導の順序や時期は適切か。
- ・指導内容に学年間での重なりがないか。

中でも、開発した評価基準を基に単元のねらいを明確にし、他教科等との関連を「つながりの理由」として明文化したことは非常に有効であった。「これまでに何となくつなげていた部分が減り、何を目的とした単元学習なのか（以下、教員の感想の中の下線は、稿者による。）がはっきりしてきた。3領域の育てようとする能力・態度ともつながっていないといけないことなど本来つながっているべきものがこれまでつながっていなかったと思った。」「中心単元と関連単元のつながりを見える化することにより、単元の組み合わせを精選することができた。」という感想の下線部からは、教科横断的な視点を持ちながら教師が意図やねらいをもって改善を行おうとしたことが分かる。

(2) 教育活動の方向性を揃える

ア 評価基準の開発（第4回、第5回校内研修）

評価基準の開発は、根拠となる文献を片手に、領域ごとのグループに分かれて行った。ある教員は、研修後、「自分たちの目指しているものの根拠がどこに示されているか探ることで土台がしっかりとしたものになると思った。こういう研修に時間がとれてよかった。」と感想を記している。また、別の教員は、「系統性をもたせることにおいても、指導要領を基にすることで、付きたい力もより明確になることが分かった。整合性をもたせることは大変な作業ではあるが、せつかくその時間があるので、これをもとに職員の足並みがそろえばいいと思う。」と学年の系統性をもたせる上での有用性について記した後に、下線のように、評価基準とE S Dカレンダー改善時の単元内容の連関について述べている。

これらのことから、学校独自の評価基準の開発に当たっては、客観的な根拠をもたせることが重要であると考ええる。また、本プロセスは、時間をかけた熟考を要するが、効果的な実践を効率よく計画するためには欠かすことのできない過程であると考ええる。

イ グランドデザインの作成（第1回校内研修）

これまで述べてきたように、目標とカリキュラムの連関は、教育活動の方向性を明確にするためには

不可欠である。教育目標が「計画書」としての教育課程に文書化されているだけで、教職員それぞれが自分の担当する学級や教科、校務分掌等で分断化、孤立化されるという状況があってはならない。「木を見て森を見ない」状態の中で方向性を揃えることができないのである。そこで、S W O T分析の課題を基に目指す子供像について話し合っ て決め、全体的な構想をグランドデザインに表して全職員で共有した。研修後の感想には「目指すものを統一した上で、自分の学年、担当分掌における位置づけを考えていかなければならないと感じました。」「学校教育目標と研究内容の整合性を図るきっかけとなった。」など、その有用性について記されていた。

ウ 各種教育活動の全体計画の見直し（第3回、第4回校内研修）

キャリア教育、食育、環境教育等、各種教育活動の全体計画を、モデル図4⁽⁵⁾等を基に書式を統一した。このことは、教育活動の方向性を揃えるために非常に有効であった。モデルの提示により全体計画に必要な要素が確実に取り入れ

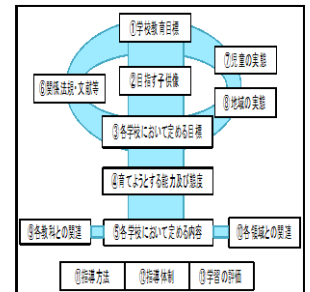


図4 書式統一用モデル

られるとともに、各教育活動で共通する文言についても統一を図ることができるからである。

ある作成担当者は、次のように感想を記している。「全体計画のどこにどのようなE S Dの視点を入れたいのか漠然としたまま今日の研修を迎えた。今日の研修の中で、何を指して目標を立てるのか（目指す子供像）と言われ、見えてきたものがある。」学校教育目標達成に向けたプロセスの具体的なイメージをもちながら実践を進めることが、より効果的な活動につながったといえる。

(3) 効果的なカリキュラムのPDCA

E S Dカレンダーの改善は、カリキュラム評価から始まる次年度の計画づくりである。「目的を明確にして毎回の研修を行うことができた。」という感想からは、一連の活動が見通しをもって計画的に行えたことが分かる。これは、研修開始時に表3のプロセスを全教員に提示したからである。また、ある教員は、「今回のようにまとまった時間を定期的に確実にとることが必要だと思った。」と述べ、下線部からは計画の重要性が分かる。本改善プロセスをきっかけに、所属校では、カリキュラム評価を取り入れた平成27年度の校内研修計画をすでに作成し始めている。計画が適切に推進されているかどうか、

不断に検証，改善を図るマネジメントサイクルを着実にを行うためにも，計画段階に評価時期や評価方法等を組み込むことが重要であると考えます。

2 協働性に対する意識の醸成【視点2】

(1) 校内運営体制の確立

マネジメントをする上で組織運営体制の整備は，不可欠である。所属校では，新たに研究推進委員会を発足し，重要事項に関する企画立案を行った。また，この委員会で全体研修の意見を取りまとめ，決定事項を共通理解できるようにした。さらに，各担当の全体計画の見直しやマネジメントサイクルの具体案を提案してもらった。「互いに自分の領域などとの関係で語る機会が増えてきた。」という感想からは，責任の所在が明確になっていったことが分かる。協働性を働かせるためには，組織体制を整備すると同時に，それぞれの分掌における職務の内容とその実施・評価計画を各々で明確にしておく必要があると考える。

(2) ポジティブな組織文化の醸成

プロセス全体を振り返った感想「自分も学校運営に参画する一人だという意識を改めて考えることができる研修となりました。」からは，担当者意識が高まったことが分かる。これは，前述のようにそれぞれの分掌を見直す機会を設けたり，全体研修等において，ワークショップやワークシート・アンケート等を用いて，個人の意見を全体へ反映させるボトムアップの考えを取り入れたりしたからだと考える。

また，「同じ研修内容・作業をすることで悩みやヒントを共有し，次へ進むことができた。（ひとりでは気がつかないことが気づけた。）」と共通理解や共同作業といった協働性に対する成果を述べた教員が多数いた。単元の統合，精選の作業は，学校のエデュケーション活動や地域等との関連を俯瞰的，網羅的に捉え，児童の実態に結び付ける作業であり，教員一人一人の経験や発想力の違いにより進捗，完成の状況も異なる。だからこそ学校全体での組織的な協働が重要であることを下線部は表している。「日頃から，相談し合う体制や雰囲気を作っておかなければいけない。」という聴取の中での一言は，今回の成果でもあり，今後の課題であるともいえる。

3 モデルによる全体考察

カリキュラムマネジメントの分析枠組として田村（2011）が示したモデルを基に，稿者は所属校における本実践の全体像をモデル図5に整理した。

「目標－内容・方法上の連関」や「協働に対する意

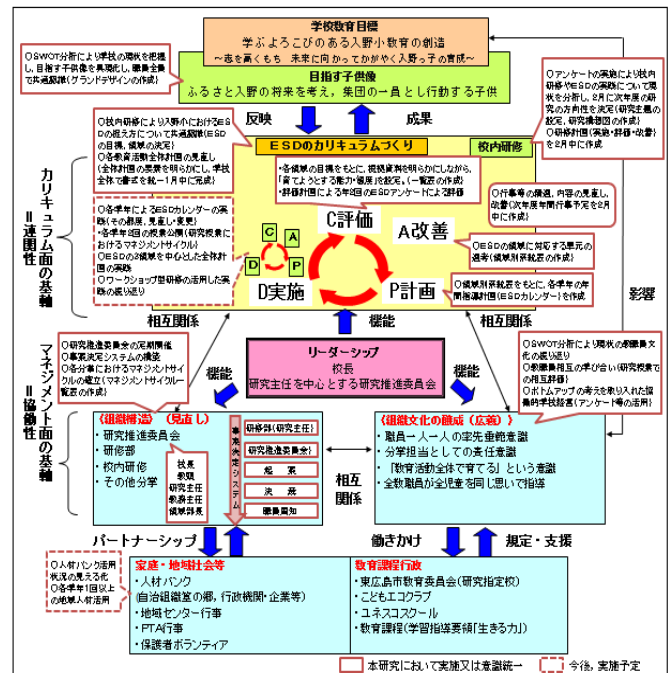


図5 カリキュラムマネジメント・モデルによる所属校の分析

識の醸成」は，どれか一つの要素が機能すればよいのではなく，様々な要素が複合的に作用することでカリキュラム全体が機能していくと考える。図5を基に研究推進委員会においてプロセス全体を振り返る中で，「組織としての課題が明らかになった。」という成果が出された。学校の実態を把握し，明らかになった課題をカリキュラムマネジメントの構成要素に当てはめながら適切な解決を図ろうとしたことを示している。教科横断型のカリキュラムづくりをする上で，図5に示された構成要素やそれぞれの関係は，非常に重要であった。

VI 研究の成果と課題

1 研究の成果

本研究を通して，「効果的・効率的な実践」を生み出すカリキュラムづくりにおいて最も重要なことは，教育の方向性を揃えることであると考えます。そのため，次の2点が必要である。

- ①教師が意図やねらいを明確にもって，それを学校全体で共有すること。
- ②拠り所を明確にした評価規準を作成し，共有すること。

これらを，マネジメントの考え方の下，ボトムアップの考え方を取り入れ，全教員参加による検討を行うことで，学校教育目標が日々の教育活動につながり，その実現に至ったと考える。

①においては，意図やねらいを学校教育目標とつなげることが大切であり，その具体的な方策が，

- ・実態を基にした目指す子供像の具現化
- ・グランドデザインの作成
- ・各種教育計画の全体計画の見直しと書式の統一などであった。

そして、②は、教科横断型のカリキュラムづくりにおいて特に重要であった。②でいう拠り所とは、学校教育目標に加え、学習指導要領である。本来、意識されるべきこの二つをカリキュラムづくりの中で意図的に取り上げ、教育活動に反映させることは、教科等横断的なアプローチにより育てようとする資質や能力が整理されていない現状の中で、非常に重要であった。また、新たな評価規準の開発は、今後の教育施策の動向に関心をもつ上でも非常に良いきっかけになった。

所属校のカリキュラムづくりにおいては、マネジメントの考え方を全員で共有した上で諸課題を明らかにし、リーダーを中心にその解決を図ったことで、教育の方向性が揃い、学校改善につながったと考える。今後も、図5をカリキュラム評価の材料の一つとし、構成する一つ一つの要素を見直すことで、より良いカリキュラムづくりができるものとする。

これらの一連の活動は、教科横断型に限らず、カリキュラムを中核に据えた教育活動全般で実践が可能である。マネジメントの考え方に基づいたカリキュラムづくりは、「効果的・効率的な実践」を生み出す上で非常に有効であったといえる。

2 今後の課題

研究の成果からも分かるように、カリキュラムマネジメントは、学校という組織を一人一人の職員が支え、作っていく学校マネジメントの中核となるものである。今後は、様々な学校、また様々な年代において、カリキュラムマネジメントの考え方を広く普及、推進し、学校改善につながることが求められる。また、本研究の汎用性をより高めるためにも、校種や学校規模の違いなど、異なる学校の実態におけるマネジメント上の諸課題の傾向を明らかにする必要がある。さらに、カリキュラムマネジメントの構成要素をつなげるリーダーの役割については、本研究で検証することができていない。その存在と役割・機能について、今後各学校で明らかにしていかなければならないと考える。

【注】

- (1) 教育課程行政では、「カリキュラム・マネジメント」と表される。中留は、教育行政が平成15年に初めて言及する以前より、「カリキュラムマネジメント」の用語を使用し

ている。また、カリキュラムとマネジメントを分けるのではなく、「つなぐ」ことを重視する観点からも「カリキュラムマネジメント」を使用しており、本稿でもそれに倣い、引用部分以外は「カリキュラムマネジメント」を使用する。

- (2) 本稿では、P-D-Sサイクル (Plan-Do-See) におけるSをP-D-C-Aサイクル (Plan-Do-Check-Action) のC-A (評価・改善) に読み替えることも可能とする。
- (3) 中留武昭・田村知子 (平成22年) : 「マネジメントを深め広げる戦略 (ストラテジー) 『教職研修』 8月号 教育開発研究所 p.66の記述を基に、稿者が整理した。
- (4) 国立教育政策研究所 (平成24年) : 『学校における持続可能な発展のための教育 (ESD) に関する研究 [最終報告書]』 p.10の記述を基に、稿者が整理した。
- (5) 文部科学省 (平成20年) : 『小学校学習指導要領解説総合的な学習の時間編』東洋館出版社 の指導計画の作成を参考にして、稿者が作成した。所属校では、各要素や要素間の関連等を示したものを使用した。

【引用文献】

- 1) 国立教育政策研究所 (平成24年) : 『学校における持続可能な発展のための教育 (ESD) に関する研究 [最終報告書]』 p. 7
- 2) 文部科学省 (平成20年 a) : 『小学校学習指導要領』 p. 15
- 3) 文部科学省 (平成20年 a) : 前掲書 pp. 15-16
- 4) 文部科学省 (平成20年 b) : 『小学校学習指導要領解説 総則編』東洋館出版社 p. 8
- 5) 安彦忠彦他 (2002) : 『新版現代学校教育大辞典 第2巻』ぎょうせい p. 30
- 6) 文部科学省 (平成20年 b) : 前掲書 p. 50
- 7) 文部科学省 (平成26年) : 『育成すべき資質・能力を踏まえた教育目標・内容と評価の在り方に関する検討会 - 論点整理-』 p. 14
- 8) 岡本薫 (2011) : 『なぜ日本人はマネジメントが苦手なのか』中経出版 p. 16
- 9) 安彦忠彦他 (2002) : 『新版現代学校教育大事典 第1巻』ぎょうせい p. 468
- 10) 天笠茂 (平成25年) : 『カリキュラムを基盤とする学校経営』ぎょうせい p. 24
- 11) 中留武昭・田村知子 (平成22年) : 「マネジメントを深め広げる戦略 (ストラテジー)」『教職研修10月号』教育開発研究所 p. 80

【参考文献】

- 天笠茂編 (2011) : 『学力を創るカリキュラム経営』ぎょうせい
 中留武昭・田村知子 (平成22年) : 「マネジメントを深め広げる戦略 (ストラテジー)」『教職研修』6・7・9・11・12月号 教育開発研究所
 田村知子 (2011) : 『実践・カリキュラムマネジメント』ぎょうせい