

評論 (Review)

# 学校におけるカリキュラム・マネジメントの 推進と課題

Promotion and challenges of curriculum management in  
schools

青木 一起\*  
AOKI, Kazuki\*

## 要 旨

本稿は、学習指導要領（2017）の完全実施を受け、今回の改訂のポイントである「社会に開かれた教育課程」により、未来の創り手となるために必要な資質・能力を、社会と連携・協働しながら育んでいくことを目指し、この理念の具現化のために打ち出された「学校におけるカリキュラム・マネジメント」の推進について考察したものである。カリキュラム・マネジメントの理念や目的は理解できるものの学校で具体的にどのように取り組んでいくべきか、実際の学校現場では、戸惑いの声も多いのが実情である。それを受け、資質・能力の育成に向けたカリキュラム・マネジメントにはどのような課題があるのかを探り、各学校における実態から育成すべき資質・能力を明確にして、その汎用的な能力（コンピテンシー）で教科を横断し、カリキュラム・マネジメントが形式的な絵地図ではなく、子どもたちの資質・能力の育成に寄与するために、どの学校においても実行可能なカリキュラム・マネジメントの在り方について提案したものである。

**キーワード：**カリキュラム・マネジメント，教科等横断的な視点，資質・能力

**Key words：**Curriculum management, Cross subject perspective, Qualities/abilities

## 1. はじめに

国立教育政策研究所（2013）『社会の変化に対応する資質や能力を育成する教育課程編成の基本原則』において、欧米をはじめとする諸外国で1990年代以降、知識・技能だけでなく、人間の全体的能力であるコンピテンシーを基に教育目標を設定し、教育政策をデザインする動きが定着してきたとして、「OECD では人間関係の形成や社会の発展にかかわる力をキー・コンピテンシーと定義し、PISA などの学力調査に取り入れた」との認識を示している。このキー・コンピテンシーを日本では「資質・能力」として国立教育政策研究所「資質・能力（理論編）」（2016）において、資質・能力を「学び始めには学習に使う手段、学び終わりでは学習内容も含み込んだ次の学

習のための手段、知識の質向上のために必要不可欠な手段かつ目標、資質を中心に人格に関わるもの」と定義している。さらに、欧米においては「21世紀型スキル」が提唱され評価のあり方を検討するプロジェクトが進められているのを受け、日本でも、内閣府の「人間力」を始め、厚生労働省の「就職基礎能力」、経済産業省の「社会人基礎力」、文部科学省の「学士力」などが次々と打ち出され、汎用的な認知・社会スキルの育成を目指す姿勢を打ち出している。このように、21世紀に求められる汎用的な資質・能力を定義し、それを基礎にカリキュラムを開発する動きは世界の潮流であり、早急に取り組むべき課題であるといえる。

そこで、本稿では、「社会に開かれた教育課程」により、未来の創り手となるために必要な資質・能力を、社会と連携・協働しながら育んでいくことを目指し、この理念の具現化のために打ち出された「学校におけるカリキュラム・マネジメント」の推進について、どのような課題があるのかを探り、子どもたちの資質・能力の育成に寄与するために、どの学校においても実行可能なカリキュラム・マネジメントの在り方について考察し、提案する。

## 2. 資質・能力の育成に向けたカリキュラム・マネジメントとは

学習指導要領（2017）は移行期を経て、今年度より小学校では完全実施の予定である。現実には、コロナ禍等の社会の情勢の変化により推進が困難な現状ではある。今回の改訂のポイントは「社会に開かれた教育課程」という理念であった。これはAIの進化や情報技術の進展、グローバル化、人口減少など、社会構造の急速な変化が進んでいる状況を踏まえて、より良い学校教育を通じてより良い社会を作るということである。こうした目標を学校と社会が共有し、子供たちが未来の創り手となるために必要な資質・能力を、社会と連携・協働しながら育んでいくことを目指し、この理念の具現化のために「学校におけるカリキュラム・マネジメント」の推進が打ち出された筈であった。しかし、このカリキュラム・マネジメントについては、理念や目的は理解できるものの学校で具体的にどのように取り組んでいくべきか、実際の学校現場では、戸惑いの声も多いのが実情である。天笠（2017）は、「カリキュラム・マネジメントとは、全ての教職員の参加によって、教育課程の編成・実施・診断・評価・改善を通して、学校の特色を創り上げていく営みである」として、学校教育目標、育成を目指す資質・能力、学校のグランドデザイン等をとらえ、取組の方向性を共有することであるとする。育成を目指す資質・能力すなわち、「知識及び技能」「思考力・判断力・表現力」「学びに向かう力・人間性」と、授業の質的改善ということが向き合い、社会に開かれた教育課程という理念、あるいは授業の質を豊かにして深めていくことであるとする。田村（2018）は、カリキュラム・マネジメントについて、「各学校が教育目標を具現化するために、学校内外の諸条件・諸資源を開発・活用しながら、評価を核としたマネジメントサイクルによってカリキュラム開発と実践を組織的

に動態化させる，戦略的かつ課題解決的な組織的営為である」と再定義し，カリキュラムとマネジメントをつなぐことで，学習の転移をめざすとしている。さらに，中央教育審議会答申（2018）においては，「カリキュラム・マネジメント」の三つの側面として，「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」として，各学校において目標に沿って教科等横断的な視点で，資質・能力を全教科で育むものと考え，カリキュラムを編成することの手順を具体的に示している。しかし，これらが形式的なグランドデザインの提示とカリキュラムの配列を意識化し，総合的な学習の時間における地域の実態に応じた教育資源の活用によってカリキュラム・マネジメントを行っていることとなり，資質・能力や汎用的なスキルを育成するための各学級における授業の改革にまでいたっていないのが現状ではないかと考える。

### 3. 学校現場における教員の意識と教科書準拠のカリキュラムの課題

そもそも「カリキュラム」という言葉は教員にとってなじみが薄く，学校現場では「教育課程」という言葉で表現されてきた。教育課程とは，学校教育の目的や目標を達成するために，教育の内容を子ども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のことである。例えば，ある政令指定都市では，各学年毎，教科毎に「市教育課程」が示され，指導方針には，教育課程の編成に当たっては，学習指導要領に基づくとともに，市の教育課程を参考とすることとされている。そこには，各教科の教科書に準拠して，学習指導要領に示された教科や学年の目標，及び内容，指導事項を網羅できるよう，マトリックスによってその学年，単元の学習で身に付けるべき学力が示されている。教科書を中心に何月には教科書のこの単元は終わっていないとされているだけでなく，単元の目標・学習内容・指導時数・指導上の留意点にいたるまで具体的に書かれた内容のものである。その上，現場の教師は長年，この教育課程の計画に沿って，教科書を活用して授業を行ってきた。そこにこそ，カリキュラムの課題と，カリキュラム・マネジメントの難しさがある。このような固定観念化してきた従来の枠組みを組織戦略的に転換させるためには，教師たちが教育課程の実質を教材から子どもの必然的な学習経験に移す必要がある。子どもの学習経験を構成する上で，学校や地域の保有する特徴と課題や問題点を点検し，現行のどこを改善する必要があるのか，どのように改善できそうかという点を教職員で話し合い，計画を立案し決定しながらカリキュラムを創造することが必要なのではないかと考える。そのためには，校長がリーダーシップを発揮し

て、グランドデザインに掲げた教育目標を達成するために、教科書準拠ではなく、育成したい資質・能力や、カリキュラム・マネジメントを思考した、抜本的なカリキュラムの改革や方策を考える必要がある。

#### 4. 学校におけるカリキュラム・マネジメントの推進と課題

先に教科書準拠における課題について論じたが、教科書とは、「小学校、中学校、義務教育学校、高等学校、中等教育学校及びこれらに準ずる学校において、教育課程の構成に応じて組織排列された教科の主たる教材として、教授の用に供せられる児童又は生徒用図書であり、文部科学大臣の検定を経たもの又は文部科学省が著作の名義を有するもの」とされ（発行法第2条）、学校教育法34条（教科用図書・教材）小学校においては、文部科学大臣の検定を経た教科用図書又は文部科学省が著作の名義を有する教科用図書を使用しなければならない。（中学校にも準用）とされている。（例外として高等学校、中等教育学校の後期課程、特別支援学校並びに特別支援学級において、適切な教科書がないなど特別な場合には、これらの教科書以外の図書（一般図書等）を教科書として使用することができる。）この文部科学省の検定を経た教科用図書である教科書の使用義務が現場には課せられているのである。現場の教員は、これまで長い間、この教科書の内容を如何に教えるかということに努力してきた経緯がある。教科書は学習指導要領の目標を網羅しているのみでなく、学習の方法や学習の手引きと称した学習後の指針まで丁寧に示してあるため配当時間内にこなすことに精一杯であるという現実がある。その上、カリキュラム・マネジメントとなると、教員は管理職における学校のグランドデザインの一環として受け止め、自らの学級における授業作りに反映させるまでになかなか至らないのが現状である。また、一部の学校を除くほとんどの学校や教員は独自にカリキュラムを編成したという経験にも乏しく、緻密なカリキュラム・マネジメントを全面的に実施する時間的・能力的にも困難である。このように、学校の教育目標は設定されているが、職員全体での共有ができていないことや、学校の教育課程の編成や改善に対しては、全教職員が参画しているという意識が薄いため、教育課程の改善を図るためのPDCAサイクルがうまく機能していない点が課題である。

公立小学校への聞き取り調査（2020.9 政令指定都市内小学校8校）においても、8校全てで、カリキュラム・マネジメントを実践していると答えているが、その詳細については、「グランドデザインを示し教職員で共有している（8校）」「総合的な学習の時間のカリキュラムを地域の実態に応じて実践している（8校）」にとどまり、カリキュラム・マネジメントとして、「教科等横断的な視点」の定着を図るため、カリキュラム表を線で結び、視覚的にかかわりのある教科や領域、単元のかかわりを表して、意識の向上を図ったり、教科等横断的な視点に立って単元構成を学習に応じて組み替えたりするに留まり、資質・能力の育成につながるような、授業改善自体はあ

まり実践できていないのが現実である。

## 5. 資質・能力の育成に向けたカリキュラム・マネジメントの実践

教育課程編成の主体はあくまで学校であり、学習指導要領はその基準に過ぎない。小学校学習指導要領解説総則編（2017）においても、「学校において編成する教育課程は、教育基本法や学校教育法をはじめとする教育課程に関する法令に従い、各教科、道徳、外国語活動、総合的な学習の時間及び特別活動についてそれらの目標やねらいを実現するよう教育の内容を学年に応じ、授業時数との関連において総合的に組織した各学校の教育計画である」。すなわち、学習指導要領が改訂されたから教育課程を変えなければならないという発想ではなく、児童、生徒の学力や特質・地域の実態や特性など、学校を取り巻く課題を整理した上で学校の課題解決の方向と学習指導要領との適合性を図ること、すなわち、子どもたちの実態に応じ、資質・能力を育成することが大切である。

カリキュラム・マネジメントの実践は全国各地から報告されている。しかし、全国の学校は、地域や学校ごとに子どもたちの実態と目指す資質・能力が大きく変わる。つまり、教育のスタート地点が異なるので、常に教育課程の見直しを行い、子どもたちの資質・能力を育んでいけるように改善を図ることがカリキュラム・マネジメントだとすると、基本的には他県や他校の実践例にすぎない。その上、多くの実践例は、学校の実態把握とグランドデザインからPDCAサイクルの提案があったり教科等の関連を線でつないだりしてはいるが、カリキュラム・マネジメントを意識した各教科の授業実践に過ぎない。

そこで、育成すべく資質・能力を明確にしたり、コンピテンシー・ベースのカリキュラムや情動的スキルの育成まで思考したりした三校の実践を中心に考察してみる。

### (1) お茶の水女子大学附属小学校「てつがく」

お茶の水女子大学附属小学校では、「道徳の時間」と他教科の関連を図り、教育課程全体で人間性・道徳性と思考力とを関連づけて育む研究開発を行っている（図1）。そのために3～6年生に新教科「てつがく」が年間55単位時間配当され、1～2年生では“てつがくするからだ”を育むために低学年教育課程に「みがく」の時間を設定しこれに充てられている。新教科てつがくの学習は、「サークル対話」の上に構成されて行われている。この新教科「てつ



図1. 「学びをひらく」教育課程概念図



がく」を中核に据えた教育課程の構想は、対話という汎用的なスキルを活用し、教科横断的に育成したい資質・能力が明確になっている実践である。

ここでは、「てつがくすること」を既知と捉えている事象や概念の意味や価値などに対して「問い」をもち、対話や記述などを通して、結論を急ぐことなく「概念探究」をし、「共通理解」を見出しながら思考していくことで、自らの考えを広げたり深めたりしていくことととらえている。また、「てつがく」を通して、育てたい資質・能力を明確にし、教科等横断的な汎用的な能力として活用して、児童の疑問から、批判的・多面的・論理的に思考し問い続ける実践がどの学校においても取り組みやすい。何より、教師自身が哲学的に授業と向かい合い「なぜこの教科で何を子どもと対峙すれば良いのか」と意識を変容させることができるかも知れない。

## (2) 上越市立大手町小学校の教育課程

大手町小学校では、「生活科、総合的な学習の時間を中心据えた教育課程を編成し、育てたい資質・能力を「探究力」「情報活用力」「コミュニケーション力」「創造性」「自律性」「共生的な態度」の6つに整理してあるのが特徴的である。それらの資質・能力の育成のために、各教科の学習内容を大きく6つの「領域」に再編し、緻密なカリキュラム・マネジメントで実践している（図2）。

大手町小では、全教員が「単元・活動」「年間カリキュラム」「6年間の教育課程」の3つの部会のいずれかに所属し、全校体制でカリキュラム・マネジメントを進めている。また、「生活・総合」を教育課程の中核として位置づけて、総合的な学習の時間や生活と各教科を関連付けたカリキュラムを構成し、対象と関わる体験活動、自分の考えを整理する言語活動を相互に繰り返す「生活・総合」の活動が子どもたちの「探求力」を育むとする。育成したい資質・能力を明確にして、学校が組織的にカリキュラム・マネジメントに取り組んでいるという点において、カリキュラム編成の参考となる。



図2. 大手町小学校グランドデザインより

## (3) 名古屋市立大宝小学校の教科等横断的な視点に立った資質・能力の育成

資質・能力育成の根底を支える教科横断的な教育目標や内容を具体的に定め、その過程を系統的・発展的に繰り返し取り組むために、「資質・能力」を7つのスキルに分類（問題発見・解決力、協働する力、伝える力、批判的思考力、先を見通す力、表

現・創造する力、メタ認知力) し、教科を横断して、系統的・発展的にその力の育成に繰り返して単元構想して実践している。これら学びに向かう7つの力を8つの態度(非認知能力)と関連付けて育むカリキュラム・マネジメント(図3)や効果的な指導のあり方を追究するとともに、「資質・能力を支え育てる汎用的能力」として、全教科の学習で意識化し実践しているという点において提案性がある。

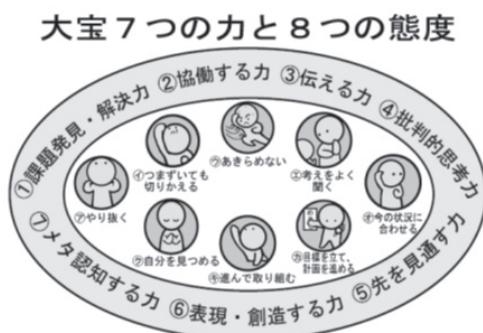


図3. 「育成したい資質・能力と非認知能力」

これらの3校の学校の特徴はコンピテンシー・ベースで、教科等を横断しカリキュラム・マネジメントを推進していることである。しかし、このような汎用性のある資質・能力の育成は、教育活動全体を通して伸ばしていくものであるということから評価が難しいとされ課題となっていた。

国立教育政策研究所(2020)は、学習指導要領完全実施直前の3月によく「指導と評価の一体化」のための学習評価に関する参考資料を配信したが、カリキュラム・マネジメントの一環として評価は大切であることを述べるにとどまり、資質・能力についての言及はなく、主体的に学ぶ態度についての評価も「単に継続的な行動や積極的な発言を行うなど、性格や行動面の傾向を評価するということではなく、各教科等の「主体的に学習に取り組む態度」に係る観点の趣旨に照らして、知識及び技能を習得したり、思考力、判断力、表現力等を身に付けたりするために、自らの学習状況を把握し、学習の進め方について試行錯誤するなど自らの学習を調整しながら、学ぼうとしているかどうかという意思的な側面を評価することが重要である」として、粘り強い取り組みと自己学習調整能力に触れるのみであった。非認知能力を含め、育成したい資質・能力の具体的な子どもの姿をルーブリックでどこまでパフォーマンスと結びつけて表記できるかが課題である。

## 6. 考察・まとめ

奈須(2017)は、学びが概念的理解まで達していないのは国語科であるとする。その要因として、言語活動経験の累積が内容の実現をもたらすとの楽観的な期待に依拠した授業の多さや、内容の指導における明示性の低さ、また、教材について読解の着眼点や方略のような一定の内容を指導したとしても、それが他の文章の読解に自発的に用いられるまでに十分に顧慮されていない、と問題点を指摘する。そして、一授業時間なり単元の桁で授業の論理性や明示性を高めていく必要があると述べている。

また、石井(2015)は、教育課程論・教育内容論レベルの問い直しがされないまま

に「如何に教えるか」という授業方法レベルで形式的な対応がなされることが危惧されるとする。このような考え方からも 教科等横断的な視点に立った資質・能力の育成に向けた授業作りの為には、各学校における実態から育成すべき資質・能力を明確にして、その汎用的な能力（コンピテンシー）で教科を横断し教科書を有効に活用した授業の改善が必要である。

佐藤（2018）は、学習指導要領（2017）における、21世紀型教育、資質、能力型（コンピテンシー）教育では、各教科を超えた汎用的な資質・能力の明確化・構造化と、各教科、特に国語科を学ぶ本質的な意義・価値（見方・考え方）の明確化、さらにそれらをつなぎ構造化するカリキュラム・マネジメントの在り方が重要であると述べている。

このカリキュラム・マネジメントが形式的な絵地図ではなく、子どもたちの資質・能力の育成に寄与するためにも、必然性と有効性が立証され、どの学校においても実行可能なカリキュラム・マネジメントの在り方を追究していきたい。

## 7. おわりに

文科省（2020）は、2020年6月に「新型コロナウイルス感染症対策に伴う児童生徒の学習保障に向けたカリキュラム・マネジメントの取組事例について」において、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた学校教育活動等の実施における「学びの保障」の方向性等について（令和2年5月15日文部科学省初等中等教育局長通知）に基づく実際の取組事例について各地域や学校から収集した情報をもとにまとめたものを配信した。

そこには、これまでの教育課程編成の基本的な考え方（知徳体、資質・能力の3つの柱のバランスのとれた育成、指導方法の柔軟な見直し、それを支えるカリキュラム・マネジメントの充実）は堅持しつつも、令和3年度又は令和4年度までの教育課程を見通して、教育課程の評価改善にかかわり、「時間割編成の工夫・長期休業期間の短縮・土曜日の活用・学校行事の重点化や準備時間の短縮・最終学年を優先した学習活動」や学校の授業において行う学習活動を、教師と児童生徒、児童生徒相互の関わり合いなど、学校でしか実施できない内容に重点化すること。内容の定着が不十分な児童生徒に対しては個別に指導を行うこと。また感染症対策を講じてもお感染の可能性が高い学習活動については、各教科等の指導計画を見直すこと等を求めている。

具体例として、「学びの保障」の観点から時間割編成の工夫と配慮事項として、7時間授業や週休日の補充、補習に取り組むことや、教育的意義を踏まえた学校行事の見直し方針として、各学校行事の延期や見直しの事例等が取り上げられている。

そして、社会全体が長期間にわたり、新型コロナウイルス感染症とともに生きていかなければならない状況のなかで、感染症対策を講じつつ、学校教育が協働的な学び



の中で行われる特質をもつことに鑑み、学校教育ならではの学びを大事にしながら教育活動を進め、新学習指導要領の目指す学びを着実に実現していくことを目指すとしているのである。

まさにこのような予測できない時代の要請に応じて、学習指導要領の完全実施の年に各学校にカリキュラム・マネジメントが求められているのである。各学校では、今こそ教育課程の編成者として、主体性をもって地域や児童生徒の実態に応じて真正のカリキュラム・マネジメントを行う時ではないかと考える。

## ■引用文献

- 青木一起 (2020)「資質・能力の育成に向けたカリキュラム・マネジメントの課題」, 日本教材学会 第32回研究発表, 要旨集, pp. 50-53.
- 青木一起 (2020)『戦後国語科教育カリキュラムの変遷と課題』, 「楽しく深い学び」を創る国語科授業研究会紀要 3号, pp. 22-25.
- 天笠茂編 (2017)『小学校教育課程実践講座 総則』, ぎょうせい, 東京.
- 石井栄真 (2015)『今求められる学力学びとは—コンピテンシー・ベースのカリキュラムの光と影—』, 日本標準, 東京.
- お茶の水女子大学附属小学校編著 (2019) 新教科「てつがく」の挑戦—“考え議論する” 道德教育への提言—, 東洋館出版, 東京.
- 国立教育政策研究所 (2013)『教育課程の編成に関する基礎的研究報告書 5』, 「社会の変化に対応する資質や能力を育成する教育課程編成の基本原則」.
- 国立教育政策研究所 (2016)『国研ライブラリー資質・能力【理論編】』, 東洋館出版, 東京.
- 国立教育政策研究所 (2019)『資質・能力の育成に向けたカリキュラム・マネジメントの推進』, 平成30年度教育研究公開シンポジウム.
- 国立教育政策研究所 (2020)『「指導と評価の一体化」のための学習評価に関する参考資料 小学校国語』.
- 佐藤洋一 (2018)『資質・能力を育てるカリキュラム・マネジメント』, 第134回全国大学国語教育学会・大阪大会自由研究発表要項.
- 佐藤洋一 (2019)『教科等の「見方・考え方」を生かすテキスト形式論』, 「資質能力を育てる教職カリキュラム研究」, 名古屋学芸大学教職課程研究会編刊.
- 上越市立大手町小学校 (2016)『Let's go to the Next Stage 未来を創る 真の「自立」と「共生」』, 上越市立大手町小学校建紀要2016年, 新潟.
- 田村知子 (2018)『第3章カリキュラム・マネジメント研究の進展と今後の課題』, 日本教育経営学会編著「教育経営学の研究動向」, 学文社, pp. 24-35.
- 名古屋市立大宝小学校 (2018)「教科等横断的な視点に立った資質・能力の育成」, 大宝小学校研究紀要, 2018年10月, 名古屋.
- 中央教育審議会 (2018) 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).
- 奈須正裕 (2017)『資質・能力と学びのメカニズム』, 東洋館出版社, 東京.
- 文部科学省 (2017)『小学校学習指導要領解説 総則編』.
- 文部科学省 (2020)「新型コロナウイルス感染症対策に伴う児童生徒の学習保障に向けたカリキュラム・マネジメントの取組 事例について」【令和2年6月30日時点】(大臣官房総務課広報室)  
[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/coronavirus/mext\\_00007.html](https://www.mext.go.jp/a_menu/coronavirus/mext_00007.html) (令和2年10月23日閲覧可能).