

[教育研究最前線]

## 教育活動を支えるカリキュラム・マネジメント

(初出『初等教育資料』839号、2008年10月)

奈良教育大学 赤 沢 早 人

### 1. 授業研究会で何をコメントするのか

「本日の授業をご覧になって、どうお感じになりましたか。なにとぞご示唆をいただけますでしょうか。」

私は、教育方法を専攻している大学の研究者である。まだ右も左も分かっていない駆け出しの研究者にすぎないのだが、教育方法学という研究の看板を掲げているため、ありがたいことに小学校現場からの依頼を受けて校内での研究授業などに参加させていただく機会も多い。そういう機会に、立場上ひな壇に祭り上げられた私に投げかけられるのが、先のような問いかけである。

私の隣には、研究授業を終えた「授業者」の先生が、やや伏し目がちに無言で座っている。「この若い大学の研究者は、いったい何を言うのだろうか。突拍子もないピントはずれの批判でなければよいが…。」そんなことを考えているのかもしれない。

目の前で行われた授業では、子どもたちは活発に授業に参加していたし、先生の説明や発言も適切であった。細かいことを言い出したらもちろんキリはないのだが、俯瞰してみれば、この授業はきちんと「流れた」。そんな授業について、いわば「部外者」の私のような存在が、いったいどのようなコメントをつけることができるのだろうか。

理屈をこねて煙に巻いてしまうこともできないわけではない。しかし、呼んでもらった以上は、先生たちの明日からの授業改善のヒントになるようなコメントをつけなければならない。そう思えば思うほど、授業研究会に参加している先生たちの視線が刺さる。そういう場合、私はたいてい言い淀んでしまう。沈黙が会場を支配する。

どうしてこのようになってしまうか。もちろん私の個人的な「授業眼」が不足していることは否定すべくもない。しかし、ここにはそれ以上に大きな問題がある。それは、目の前で行われた授業が「よかった」のかはたまた「わるかった」のかを示す「ものさし」がその場に存在しないか、もしくはあったとしても各個人の頭の中にばらばらにしか存在しないということである。

もちろん、授業に関する細かな事実をとらまえて授業の「よしあし」を批評することはできるのかもしれない。しかし言うまでもなく一時間の授業とは、学期・学年・学校階梯という長期的な見通しを持った教育計画の「部分」として位置づけられるものである。そうである以上、より本質的には、「目の前の授業が、長期的な教育活動の『一部分』としてどうだったのか」という観点から分析されなければならない。

正直言って、私はこうした観点で授業を見るための理念も方略も十分に持ち合わせていなかった。そのため、せっかく校内研修に呼んでいただいても、その一時間の授業で起こった事実にとったアドホックなコメントをつけることくらいしかできなかった。そ

れは非常に心苦しいことであった。

そういう悩みを抱えていたときに偶然出会ったのが、カリキュラム・マネジメントという言葉だった。

## 2. カリキュラム・マネジメントとは何か

話が飛躍したと困惑されたかもしれない。どうして一時間の授業の話から、唐突に学校経営の香りが漂ってきそうなカリキュラム・マネジメントなどという話になるのか。

たしかに、マネジメントという言葉は、一般的に、校長を中心とした管理職が好んで使うような「いかめしい」学校経営用語というイメージが普及しているため、そう感じられるのも無理はない。しかし、実際のところ、近年になって急速に使われるようになったこのカリキュラム・マネジメントという言葉は、むしろそうではなくて、一時間の授業の「よしあし」を判断するのに難儀している一般の先生（もちろん私自身も含めて）を手助けしてくれるような、つとめて「現場的」なものなのである。

カリキュラム・マネジメントとは何か。用語上の厳密な定義は他に譲るとして、ここでは次のようにざっくりと説明しておきたい。すなわち、カリキュラム・マネジメントとは、各学校のカリキュラムをつくり、動かし、変えることについての理念と方略をパッケージングしたものである。

言うまでもなく、各学校には独自のカリキュラムがある。より具体的に言えば、各学校は、固有の学校教育目標をもとに、固有の年間指導計画を策定している。学校の構成員であるそれぞれの先生は、これらをもとにしながら各教科等の単元計画を練り、日々の一時間の授業を実施している。

カリキュラム・マネジメントとは、学校や先生がこれまで当たり前のように行ってきたこうした仕事を活性化しようとするものである。とりわけ、学年はじめや学期はじめの時期のルーチン・ワークな事務作業として見なされがちな様々な教育計画の策定を、より動的なものに組み替えながら、本来の意味で教育活動の改善に役立つものにしていくことを目指している。

教育計画の動的な組み替えとは何か。これに関して、カリキュラム・マネジメントでは次のような2つの言葉をよく用いる。

ひとつは「学校課題」である。これは、各学校が新年度に向かって学校教育目標や重点目標を決めていくことに関連している。自分たちが仕事をしている学校や目の当たりにしている子どもたちにとっての教育的な課題とは何か。いくつかある課題のうち、もっとも優先度が高いのはどれか。これらの点を、学校の構成員である校長や教頭などの管理職と一般の先生たちが協同的に出し合い、確認し合った結果として明文化されたものが「学校課題」である。

各学校の掲げる学校教育目標や重点目標は、本来的には、こうした「学校課題」の解決に直接向かうように設定されなければならない。逆に、学校の実態から遊離したたんなるスローガンやお題目では、先生たちの日々の教育活動を決して励まさない。

もうひとつは「アクション・プラン」である。これは前述の「学校課題」と理念的に

は重複する言葉で、さまざまなレベルやスパンの教育計画を、より具体的に、かつより限定的に策定したものである。「仲がよく、協力し合える学級をつくる」といったよくある学級目標は、ここでいう「アクション・プラン」ではない。そうではなくて、たとえば、「朝の会の時間を使って、一学期のうちに、自分の言葉で、自分の考えたことをみんなの前で語れるようにする」というように、いつまでに、何を、どこまで、どのように、という4つの実践的条件で限定しながら、具体的な子どもの姿で示していくのが、「アクション・プラン」である。

以上のように、教育計画の動的な組み替えとは、先生たちの仕事をより目標志向にしていくことを意味している。すなわち、具体化されて限定された教育目標をもとにしながら日々の教育活動を行い、その「よしあし」は当の教育目標をもとにして判断するということだ。

もっともこうした組み替えは、たとえば目標志向の教育活動の「失敗」という事実を過度に責め立てられたり、あるいは人事考課と安易に連動されたりすると、先生たちにとっての「脅威」として見なされ、結果として先生たちの個性的な教育活動を縛る危険性があることは否定できない。しかし本来的には、日々の多忙な状況の中で、どうしても今いる位置を見失ってしまいがちな先生たちに、自らの教育活動の居所を確かめたり、さらには向かうべき方向性を指し示すことによって、その教育活動を促したり励ましたりするものであることを、ここではぜひ確認しておきたい。

一時間の授業の「よしあし」を考えるためには、それを判断する「ものさし」が必要であると先に述べた。カリキュラム・マネジメントの考え方は、その「ものさし」づくりのための具体的な手順を示してくれる。そしてそれは、「授業研究会で少しでもまともなコメントをつけて、先生たちの教育活動を励ましたい」という私自身の個人的な問題解決を超えて、日常的な教育活動の実施や校内研修等でのブラッシュアップというより一般的な問題に、重要な示唆を与えるものであると考えている。

### 3. 具体的に何をどうするか

さて、以上のようなカリキュラム・マネジメントを日々の教育活動に生かすために、具体的に何をどうしていけばよいのか。

実は、カリキュラム・マネジメントはきわめて「若い」研究分野である。学校現場でのケーススタディ的な蓄積も、まだ緒に就いたばかりだ。そのため、今の時点で明確な指針や結論めいたことを出せる段階ではないというのが実際のところである。

そこでここでは、カリキュラム・マネジメントの考え方をもとに教育活動を行っていくようにする際に喫緊の解決課題になるであろう実践上のポイントを、2点のみに絞って示しておくことにとどめたい。

ひとつめは、先生同士の協同性をどのように生成・維持していくかという点である。カリキュラム・マネジメントの分野での重要なキーワードとして、「共有」と「ポジティブな学校文化」とがある。いくら具体的で限定的な重点目標を設定しても、それが管理職から「下りてきた」ものであって、その意味と意義とを先生たちの間で「共有」でき

ていなければ、学校単位で教育活動を行うことはとたんに難しくなる。また、授業に「ものさし」を準備するからと言って、それにもとづいてお互いの授業をけなし合っているようでは、現場にはたちまち殺伐とした雰囲気覆ってしまうことになる。

ふたつめは、教育活動の成果をどのような手続きで確認するかという点である。言うまでもないことだが、アンケートや客観テストでは、先生たちの教育活動の全体性を十分にカバーできない。そこで、インタビューを行って子どもの「声」を質的に拾ったり、ビデオカメラやスチルカメラなどを使って教育活動をビジュアルに記録したりと、教育活動の事実を示す考えうるかぎり多様な「データ」を計画的に集めて、各学校の、あるいはそれぞれの先生の教育活動の成果を立体的に示していく必要がある。

私は当面、以上の2つのポイントを軸にして、カリキュラム・マネジメントの実効化に関する研究を行っていきたいと考えている。この研究が、先生たちの教育活動を改善するヒントを多く生み出せるように、つねに学校現場のほうを見据えながら研究を続けていきたい。