

1. 新学習指導要領が目指す学校教育とカリキュラム・マネジメント

2019年度末からの新型コロナウイルス感染拡大（以降、コロナ禍）により、「未知な状況に対応するとともに新たなものを協働的に創造するための資質・能力」育成の重要性が我が国のみならず、世界中で改めて確認されることとなった。

コロナ禍による休業中及び学校再開後における感染対策と学びの保障の両立の取組に関して、小中高を調査しまとめる機会があった¹⁾。無理なく無駄なく両立を実現できている学校は総じてカリキュラム・マネジメント（以降、カリマネ）が充実していると実感した。

カリマネとは何か。新学習指導要領の基本的な考え方の基盤は、中教審答申（2016年12月）である。カリマネについては「教育課程とは、学校教育の目的や目標を達成するために、教育の内容を子供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り、その編成主体は各学校である。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」と述べている。前の学習指導要領総則にも同様の趣旨が述べられている。

カリマネとは今次改訂時に降って湧いた全く新しい概念ではなく、これまでの学校現場の取組の延長線上にある。同様に、「主体的・対話的で深い学び」は「思考力・判断力・表現力」の育成と「言語活動の充実」の延長線上にあり、「育成を目指す資質・能力」は「生きる力」の具現化と考えることができる。

カリマネに関しての新規事項は、以下の3側面である。

一つ目は、教科横断的な視点による教育課程編成である。先行き不透明な時代を生き抜いていく子どもたちは現代的な諸課題への対応と新たなものの創出が求められている。各教科等で身に付けた知識や技能を、教科等を越えて繋げて活用することが求められる。これまでは主に総合的な学習の時間を介して各教科等の学習内容の関連を図ってきたが、その経験を生かして各教科等間において実現していきたい。

二つ目は、学校や子どもに関する各種調査結果の活用とPDCAサイクルの確立である。「結果を子どもに返す」とは各種調査を学校改革や

「新学習指導要領が求めるカリキュラム・マネジメントの実現と副校長・教頭の役割」

村川 雅弘 甲南女子大学人間科学部総合子ども学科・教授



授業改善に活かすことである。各調査結果と日々の子どもの姿を踏まえて、カリキュラムの「P（計画）・D（実施）・C（評価）・A（改善）サイクル」を確立し、日々の授業改善を実行することである。課題に関してはその改善に向けて全校体制で取り組むことが求められる。

三つ目は、校園内外の人的・物的資源の活用である。目指す資質・能力の育成のための学校改革や授業改善には教職員だけでなく家庭や地域の理解と協力が不可欠である。諸資源（人材や予算、施設・設備、学習時間や勤務時間など）は限られている。校園内外の人的・物的資源を有効活用するためのマネジメントが重要となる。

3側面が概ねできているのであれば、貴校のカリマネは実現の途上にあると言える。

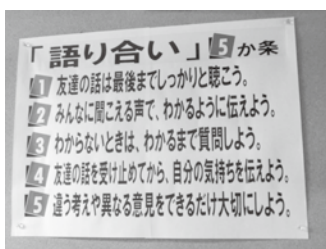
2. カリキュラム・マネジメントの第一歩

では、まだ不十分だと思える学校は何から着手すればいいか。

まず、教育目標やその具体である「育成を目指す資質・能力」の設定を行いたい。子どもや地域の実態を把握し、共有化することがカリマネの前提である。特に、各教員とも熱心に取り組んでいるにもかかわらず、課題が一向に解決しない学校は、子どもの実態把握と共通理解が十分に行われていない場合が少なくない。また、「わが校はほとんど問題がありません」という学校でも、「さらに高みを目指す」という課題も存在する。

次に取り組むべきことは、目指す資質・能力の育成のために学校として何を大切に、ぶれずに進めていくかである。目標のベクトルを揃えるだけで、各教員の個性や各教科等の特性が発揮される。

例えば、授業の質的改善を目指す「主体的・対話的で深い学び」の実現のためには、子ども一人一人が安心して自己の思いや考えを述べ合い、受け入れ・認め合い、繋げ合える受容的な関係づくりや学習規律、学習技能の定着に学校を挙げて取り組むことが求められる。筆者は



「学びのインフラ整備」と呼んでいる。カリマネのカリキュラムのPDCAのPの具体と捉えることができる。かつて生徒指導及び学力の課題を抱えていた学校の多くは、この「インフラ整備」を徹底して行った。若い教員はそのインフラに支えられて学級経営や教科指導を行うことができる。

写真のように具体的に示すことで、教員間及び子ども同士での共通理解が図れる。

3. GIGAスクール対応もカリマネで乗り切る

2020年度後半以降は、コロナ禍中にGIGAスクール構想が出され、各学校はその対応にも追われている。端末の活用が目的化してないだろうか。ICTに長けた教員に過度な負担が行ったり、ICT支援員に頼り切ったりしてはいないだろうか。

GIGAスクール構想自体は、その文言自体は使われていないが、学習指導要領の総則の中で「教科等横断的な視点に立った資質・能力」の一つとして、「各学校においては、児童（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深めるものとする。」（下線は筆者）と示されており、「主体的・対話的で深い学びの実現に向けた授業改善」との関連において、「情報活用能力の育成を図るため、各学校において、コンピュータや情報通信ネットワークなどの情報手段を活用するために必要な環境を整え、これらを適切に活用した学習活動の充実を図ること」と示されており、資質・能力の育成のための授業改善の手段として明確に位置づけられている。カリマネの考え方で対応していくことが求められている。コロナ禍による長い臨時休業における学びの保障の課題から前倒しされたのである。既にカリマネの視点から取組み、成果を上げている学校が現れてきている。

4. 副校長・教頭に求められるもの

筆者はこの30年間ほど年間十数校の学校を指導・支援してきた。残念ながら、副校長・教頭で記憶に残る人はそれほど多くはない。筆者に研

「新しい学校生活と教育課程の方向性」

〈連載テーマ②〉 学習指導要領

究指導を依頼する学校なので校長のリーダーシップが強いことが要因と考える。校長の考えを理解し、その実現を支えることに徹しておられる。学校を牽引し授業改善や学校改革を成し遂げた管理職にはいくつかの共通点がある。

一つは、時代の変化を見据え挑戦する進取の気概と先達に学ぶ姿勢である。学校改革や授業改善の具体的なビジョンを提案し、その具現化のために自らが積極的に学び続けるだけでなく、教職員の学びの場（研修や先進校視察など）を提供する。学校改革や授業改善を果たした学校の良いところを「カリエマネ」で、自校に合うようにアレンジしている。

一つは、「攻めと撤退のタイミング」である。よいと思ったことは直ぐにやってみた上で、「効果が無い、無理がある」と実感したら止める。自信を持ってその判断を下すために、足繁く教室を廻り、各教職員のこと、子どもたちのことを知り尽くしている。素晴らしい学校のトップは校長室に籠もっていない。

一つは、豊かなコミュニケーション力・言語力である。多様な個性を持つ教職員を束ねる上で、ビジョンを分かりやすく伝えたり、対話を通して一人ひとりの個性や能力を理解し引き出したりするためには、コミュニケーション力や言語力が求められる。

これらの力を校長になった暁に一気に開花される。元々持ち合わせているのだから、副校長・教頭時代に地道に伸ばして蓄積しておられる。一方で、副校長・教頭ならではの力量も発揮されている。カリマネの「教科横断的な教育課程編成」と「PDCAサイクルの確立」においては、いつも傍にいる教務主任の相談役となり、育てておられる。また、「校内外の人的資源の活用」に関して強みを発揮される。職員室の扇の要に座し、常に教職員全員の様子を把握されている。若手を含む教職員の良き相談相手にもなっている。地域との窓口であることで地域の様々な人を熟知されている。人材育成とその活用において極めて重要である。カリキュラム編成を担う教務主任とマネジメントの長の校長の中間に身を置き、まさにカリマネの要として活躍しておられる。

1) 村川雅弘編著『withコロナ時代の新しい学校づくり 危機から学びを生み出す現場の知恵』ぎょうせい、2020年