

2018年10月30日（火） アルカディア市ヶ谷

これからのカリキュラム マネジメントを考える

平成30年度私立短期大学教務担当者研修会


杉谷祐美子

(青山学院大学教育人間科学部)

sugitani@ephs.aoyama.ac.jp

本日の構成

1. 高等教育政策にみる大学のカリキュラム編成とマネジメント
2. 「カリキュラムマネジメント」とは
3. 自学を振り返ってのワーク
4. カリキュラムマネジメントが有効に機能するために
5. カリキュラム論から捉え直すカリキュラムマネジメント



1. 高等教育政策にみる大学の カリキュラム編成とマネジメント

1990年代からの流れ

- 1991年 大学設置基準の大綱化
 - 第6章 授業科目、第7章 単位、第8章 授業
 - ↓
 - 第6章 **教育課程**
 - 第19条 大学は、当該大学、学部及び学科又は課程等の教育上の目的を達成するために必要な授業科目を開設し、体系的に教育課程を編成するものとする。
-
- 1998年 大学審議会「21世紀の大学像」答申
 - **教養教育**の理念・目標の実現のため、授業方法やカリキュラム等の一層の工夫・改善、**全教員の意識改革と全学的な実施・運営体制**を整備
 - 専門教育も教養教育の理念・目標を踏まえた教育を展開することにより、教養教育と専門教育の有機的連携を確保

- 2005年 中央教育審議会「将来像」答申
 - カリキュラム・ポリシーやディプロマ・ポリシー
 - 分野ごとのコア・カリキュラムの作成
 - **学位を与える課程（プログラム）** 中心の考え方に再整理

- 2008年 中央教育審議会「学士課程」答申
 - 学士課程で**学生が身に付けるべき学習成果**の具体化・明確化： 学士力、分野別質保証（日本学術会議）
 - 順次性のある体系的な教育課程の編成
 - **多様な学問分野の俯瞰**を可能とする教育課程の工夫や、主専攻・副専攻制の導入
 - 学士課程教育の組織的・総合的運用には、学内の全教職員が**共通理解**を持って具体的な教育実践に取り組む
 - 複数大学における教育課程の共同実施制度

■ 2012年 中央教育審議会「質的転換」答申

- 教育課程が修得させようとする知識、技術、技能のために個々の授業科目がどのように連携し関連し合うかを明示
- 授業科目数が過多、科目の内容が過度に重なる場合は精選
- 科目間の関連や科目内容の難易を表現する番号をつける（ナンバリング）など、**教育課程の構造**を分かりやすく明示
- 教員中心の授業科目の編成から学位プログラム中心の授業科目の編成への転換：カリキュラム・フロー（マップ）
- 学長のリーダーシップの下、**全学的な教学マネジメント**を確立し、大学教育の改革サイクルを展開
- **職員等の専門スタッフ**の育成と教育課程の形成・編成への組織的参画
- 「各教員の**属人的な**取組から大学が**組織的に**提供する**体系立**ったものへと進化させ、学生の**能力**をどう伸ばすかという**学生本位**の視点に立った学士課程教育へと質的な転換を図る」

- 2014年 中央教育審議会「高大接続」答申
 - 個々の授業科目等を越えた大学教育全体としてのカリキュラム・マネジメントを確立し（ナンバリングの導入等）、教育課程の体系化・構造化を行う
 - 多様な学生に対応できる教育カリキュラムを用意
 - 学部教育から大学院教育まで一貫した視点で教育課程の編成等を行う

中央教育審議会「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申（案）」

（2018年10月10日）

I. 2040年の展望と高等教育が目指すべき姿 －学修者本位の教育への転換－

- 「何を学び、身に付けることができたのか」という点に着目し、教育課程の編成においては、教員が教えたい内容ではなく、自らが学んで身に付けたことを社会に対し説明し納得が得られる体系的な内容であることが必要

II. 教育研究体制 －多様性と柔軟性の確保－

III. 教育の質の保証と情報公表 －「学び」の質保証の再構築－

Ⅱ. 教育研究体制 – 多様性と柔軟性の確保 –

1. 多様な学生

リカレント教育、留学生交流、学位等の国際通用性

- 日本人学生・留学生・社会人学生等が共に学ぶことのできる教育プログラム
- より短期の実践的・専門的なプログラムの認定制度の創設（履修証明制度 120 時間以上⇒60 時間以上）
- 一定の条件の下で、履修証明プログラム全体に対する単位授与を可能とし、単位累積加算制度にも活用
- 正規の学位課程の一部を修了した者に対する学修証明を法令上位位置付ける
- 学位の専攻分野の名称は、修得する学問の本質に従って定めるといふ考え方を徹底
- 日本の学位等と外国の学位等との国際的通用性を確保するため、英語表記を整理

2. 多様な教員

学位プログラム、実務家教員

- 時代の変化に応じ、従来の学部・研究科等の組織の枠を越えて、迅速かつ柔軟なプログラム編成ができるようにする
- 「学部、研究科等の組織の枠を越えた学位プログラム」を新たな類型として設置可能
- 工学分野の制度改革を先行、学部等全体で教員編制を行い、複数の専攻分野を組み合わせた教育課程の編成を促進する（⇒本年6月に設置基準を改正）
- 実務家教員で6単位以上の担当授業科目を持つ場合は、教育課程の編成等に責任を負う者とするよう努める

3. 多様で柔軟な教育プログラム

高大接続、文理横断、幅広さ、多様性・柔軟性、大学間連携

- 「社会に開かれた教育課程」を目指す初等中等教育段階の変化も踏まえ、**高大接続**の観点と、入学段階からいかに学生の能力を伸ばすかという観点で高等教育における「学び」を再構築
- 一般教育・共通教育 学部・研究科等の組織の枠を越えた幅広い分野からなる**文理横断的**なカリキュラム
- 専門教育 専攻を越えた**幅広くかつ深い**レベルの教育
- 専門知の組合せの増大を踏まえ、**主専攻・副専攻制**の活用などにより学生の学修の幅を広げるようなカリキュラム

- 個々人の特性を伸ばし、文系・理系の区別にとらわれず、新たなリテラシーにも対応した「多様で柔軟な教育プログラム」の提供
- 適正な履修ガイダンスを前提として、学生が、所属する学部・研究科等の組織を越えて、幅広い授業科目の中から柔軟に選択
- 「学部、研究科等の組織の枠を越えた学位プログラム」（再掲）
- 複数の大学等の人的・物的リソースを効果的に共有することで、一つの大学では成し得ない多様な教育プログラムを提供
- 単位互換制度を積極的に活用することにより、複数大学間で教育資源の共有が進むよう、各大学の解釈や運用について、基本的な考え方を明示

Ⅲ. 教育の質の保証と情報公表

－「学び」の質保証の再構築－

全学的な教学マネジメント、学修成果の可視化、情報公表、
教育の質保証システム

- 学生が受講する科目が多く、授業以外の学修時間の確保を難しくしている、教育課程内の位置付けや水準などを含めて体系的なカリキュラムが意識されていない→**密度のある学修体制**を整える
- 教学マネジメントの確立 各大学が学長のリーダーシップの下で、卒業認定・学位授与の方針、教育課程編成・実施の方針、入学者受入れの方針（「三つの方針」）に基づく体系的で組織的な大学教育を、**学位を与える課程（プログラム）共通の考え方や尺度**を踏まえた点検・評価を通じて、不断の改善に取り組むことが必要
- カリキュラムの策定 卒業認定・学位授与の方針とカリキュラムの整合性や体系性を確保できるよう、**全学横断的にカリキュラムを検討するために必要な体制の整備やガバナンスの強化**も重要

- 大学設置基準の抜本的見直し 教育課程を踏まえた教員組織の在り方
- 教学マネジメントに係る指針に盛り込むべき事項の例／・プログラムとしての学士課程教育と三つの方針の策定、全学的な教学マネジメントの確立について、
・カリキュラム編成の高度化（ナンバリングや履修系統図の活用、編成の外部人材の参画等）
- 把握・公表の義務付けが考えられる情報の例／ 学事暦の柔軟化の状況、履修単位の登録上限設定の状況
- 把握や活用、公表の在り方について一定の指針を示すことが考えられる情報の例／ ナンバリングの実施状況、履修系統図の活用状況

2. 「カリキュラム マネジメント」とは

2つの学問領域の接合

- 「カリキュラムマネジメント」
 - 教育課程の**方法的側面**（内容編成や評価方法の側面からアプローチ）と**経営的側面**（運営方法や人員組織の側面からアプローチ）を統合するという意図を込めて、使われ始めた
 - 教育方法学（カリキュラム学）と教育経営学（学校経営学）

（田中 2009）

カリキュラムマネジメントの3つの側面

- 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。

(中央教育審議会 2016)

初等中等教育から高等教育へ

- 初等中等教育で政策的に先行
 - 教育課程基準の大綱化・弾力化と学校経営の自主性・自律性の確立 (中央教育審議会 1998)
 - 教育課程の開発や経営 (カリキュラム・マネジメント) に関する能力を養うことの重要性 (中央教育審議会 2003)

- 大学で研究・実践が立ち遅れてきた理由
 - 大学組織としての分化 (部局レベル) と統合 (全学レベル) による合意形成の難しさ
 - 大学の機能の複雑性 (中留 2012)

大学における カリキュラムマネジメントとは

- 「大学の教育理念（教育目標）を実現するために、教育活動の内容・方法（カリキュラム）上の連関性と条件整備活動（マネジメント）上の協働性の対応関係を、組織構造と組織文化を媒介としながら、P-D-C-Aサイクルを通して組織的、戦略的に動態化していく営み」

（中留 2012）

- 「当該大学としての自主性・自律性が制度的、行政的にも確保されていることを前提にして」

（中留 2013）

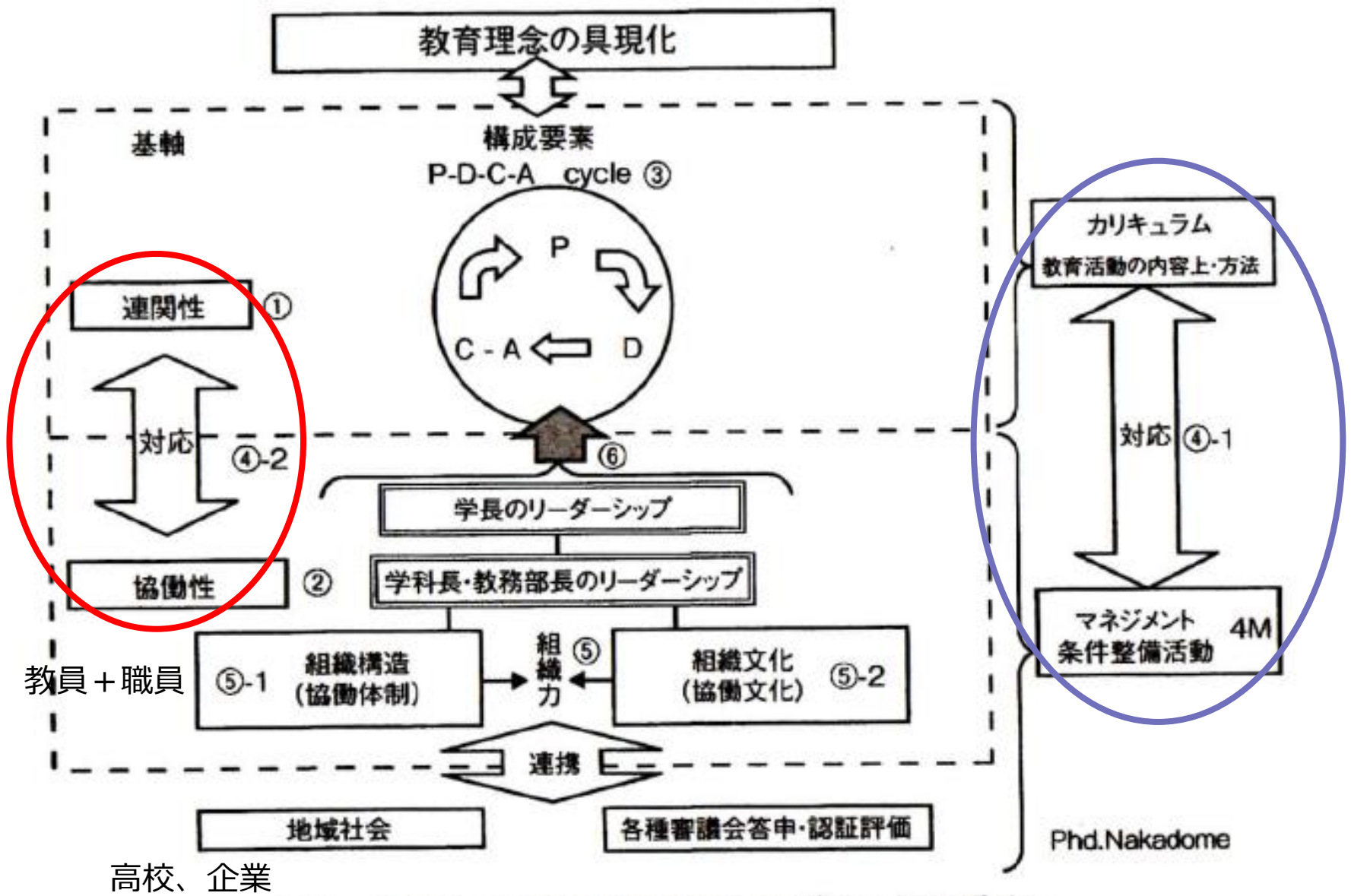


図1 カリキュラムマネジメントのグランドデザイン

カリキュラムとマネジメントの対応関係 (correspondence) が成立する基軸

- 教育活動の内容上・方法上（カリキュラム上）の「**連関性**」（connection/relevancy） = 有機的統合
- それを支える条件※整備上のマネジメントとしての関係者による「**協働性**」（collaboration） = 有機的連携

※**4M** 人=men 情報・物=materials 財=
money 組織と運営 = 狭義のmanagement

(中留 2012)

連関性

①制度的連関性（システムとしての連関性）

学部・学科・専攻間でのつながり

②機能的連関性

P-D-C-Aサイクルの各段階でのつながり

教育理念－目的－目標－カリキュラムの基本方針

（＝教育理念－DP－CP）

C-AとP

③内容、方法上の連関性

内容、方法上のつながり

③の確保⇒①、②の妥当性

（中留 2013）

■ PDCAサイクル（カリキュラム⇒授業）

□ 計画（Plan）

- 基本方針に基づいたシラバスの作成まで

□ 実施（Do）

- 単元計画から授業

□ 点検・評価（Check）

- 学習評価とカリキュラム評価

□ 改善（Action）

- Pへとつなげる

（中留 2012）

協働性

- 組織構造（ハード面）⇒協働体制
 - 当該校独自の組織、校務分掌、その運営（意思形成と決定までの手続き過程）
- 組織文化（ソフト面）⇒協働文化
 - 当該校の教職員のより多くの者が、ごく当然のことと思っている共通のものの方の見方や考え方の認識枠、そこから生み出される雰囲気
- 「組織構造」と「組織文化」を「組織力」として再編する「リーダーシップ」
 - 実質的にはミドルリーダーが担当

(中留 2012)



■ 協働性の必要条件

① ビジョンの共有化

② 同僚性（「我々意識」 (We are one) ）

③ 参画

④ 革新性

(中留 2013)

3. 自学を振り返ってのワーク

カリキュラムの編成

- **教育目標**の設定
- **スコープ**（領域・内容）
どのような領域・範囲の学習経験を配置するか
- **シーケンス**（順序・系統性）
どのような順番でそれらを配置するか
- **履修要件**（必修科目・選択科目）
どのように共通性と一貫性を確保するか

授業科目間の関係性を示すツール


- 履修系統図（カリキュラムマップ、カリキュラムチャート等）
 - 学生に身につけさせる知識・能力と授業科目との間の対応関係等を示し、授業科目間の関係性や履修順序（配当年次）等を示すことにより、授業科目の体系的な履修を促すことを目的とした図。
- ナンバリング
 - 授業科目に適切な番号を付し分類することで、学習の段階や順序等を表し、カリキュラムの体系性を明示する仕組み。大学内における授業科目の分類、複数大学間での授業科目の共通分類という二つの意味を持つ。

（文部科学省 2017）

カリキュラムマネジメントの評価手法と特徴

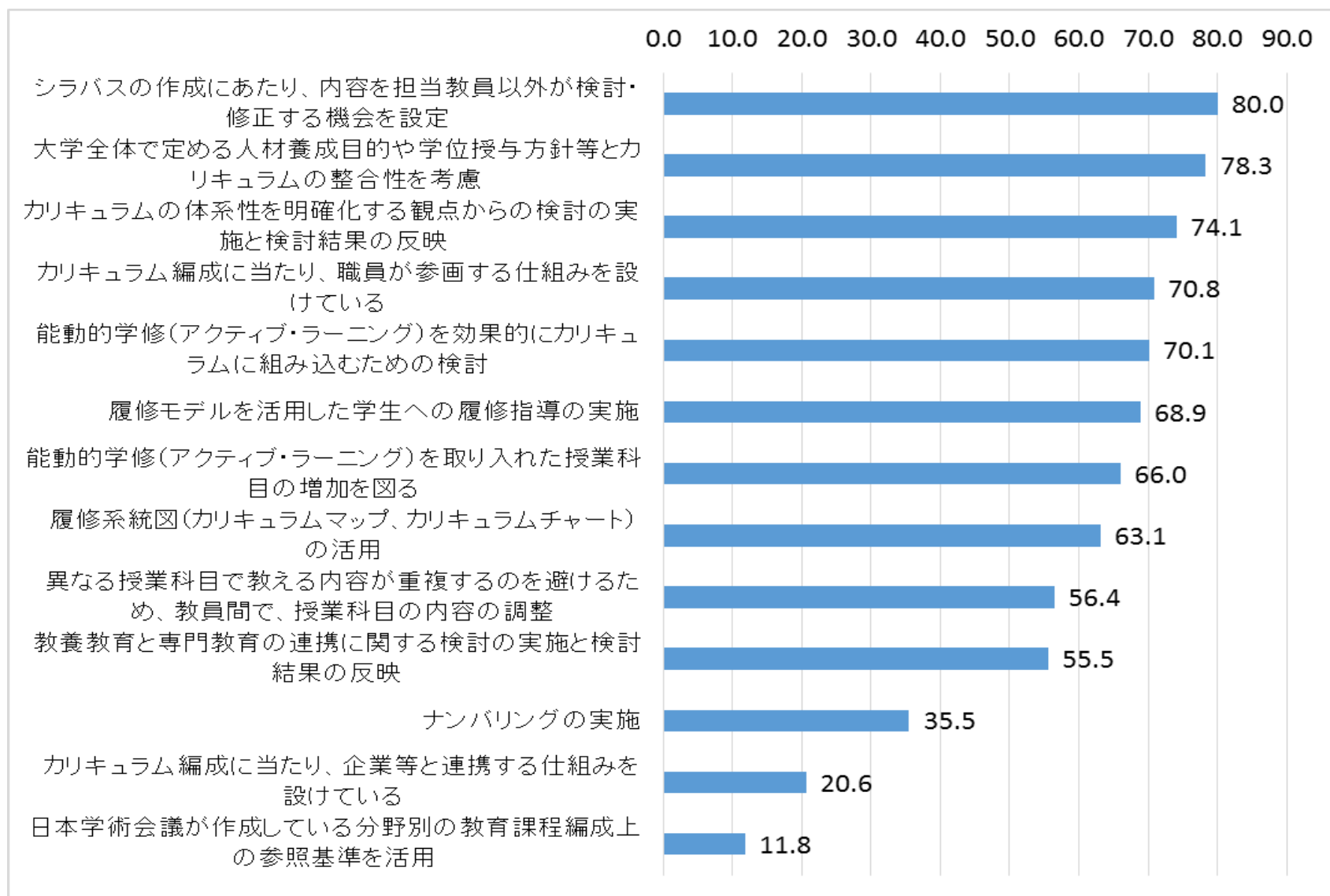
- 質問紙による調査項目とレーダーチャート
 - 経験を問わず総括的評価として利用可能だが、学校の実態に合わせて項目の改変を
- 自由記述と評点によるチェックリスト
 - 形成的評価として、複数で照合し、振り返りを共有する包括的で間主観的評価
- 構成要素の関係性を図示した構造モデルへの直接記入
 - 記入は困難だが、戦略立案のための診断的評価として、全体や関連性、PDCAを視覚化可能

(田村・本間他 2017)

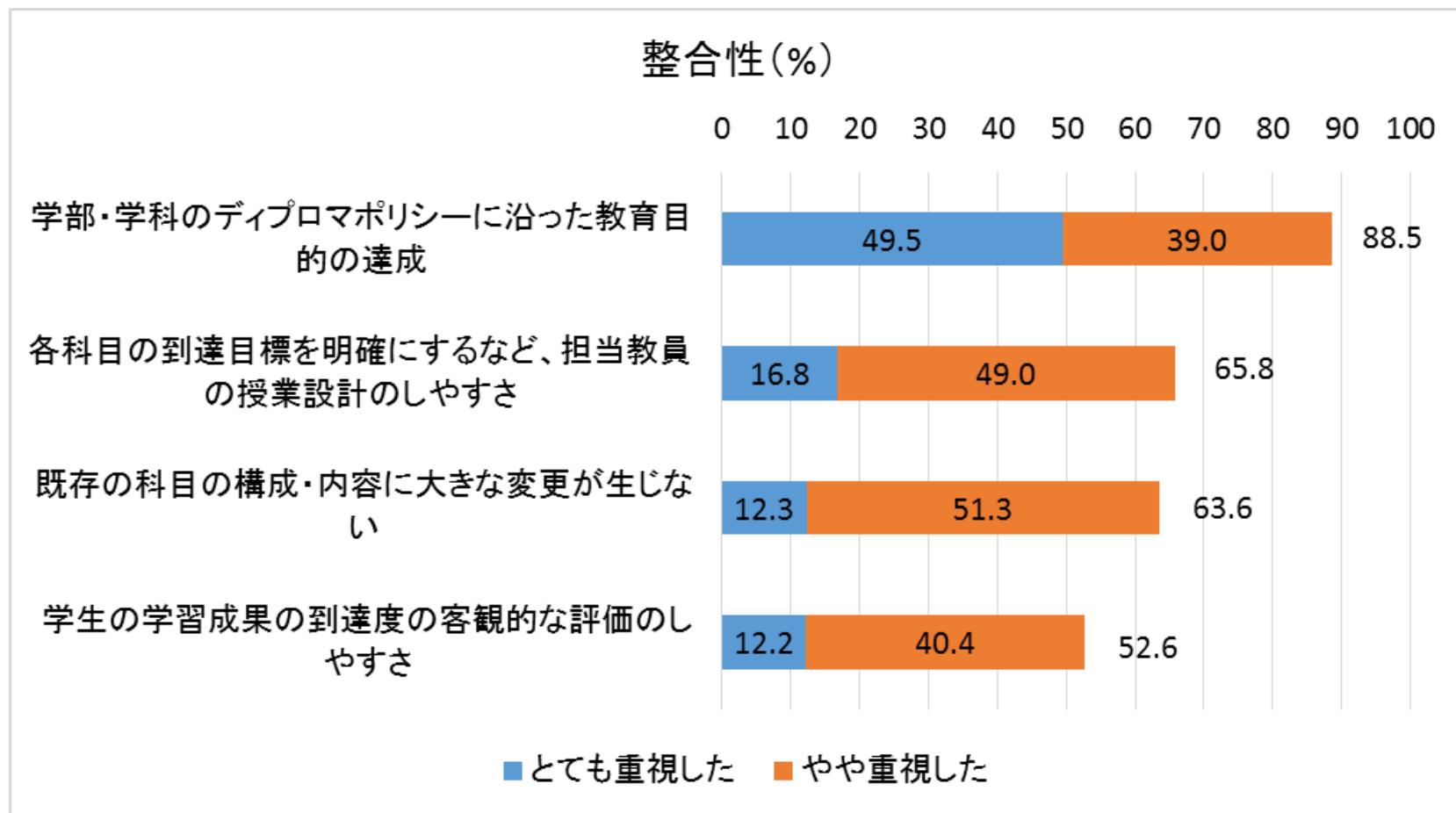


4. カリキュラムマネジメント が有効に機能するために

2015年度カリキュラム編成上の工夫 (%)

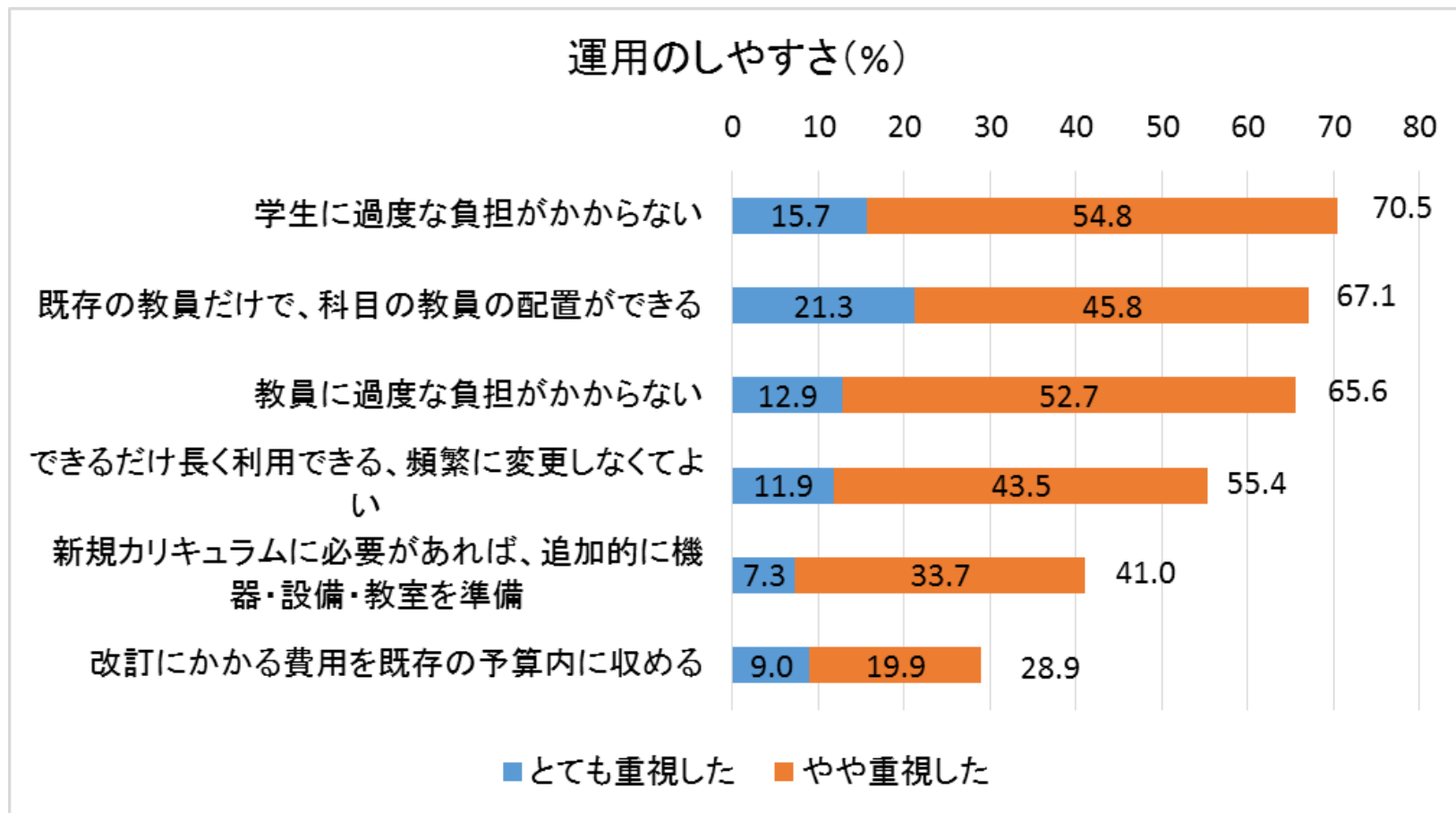


カリキュラム改訂において重視したこと



(山田 2016a、 p.31より)

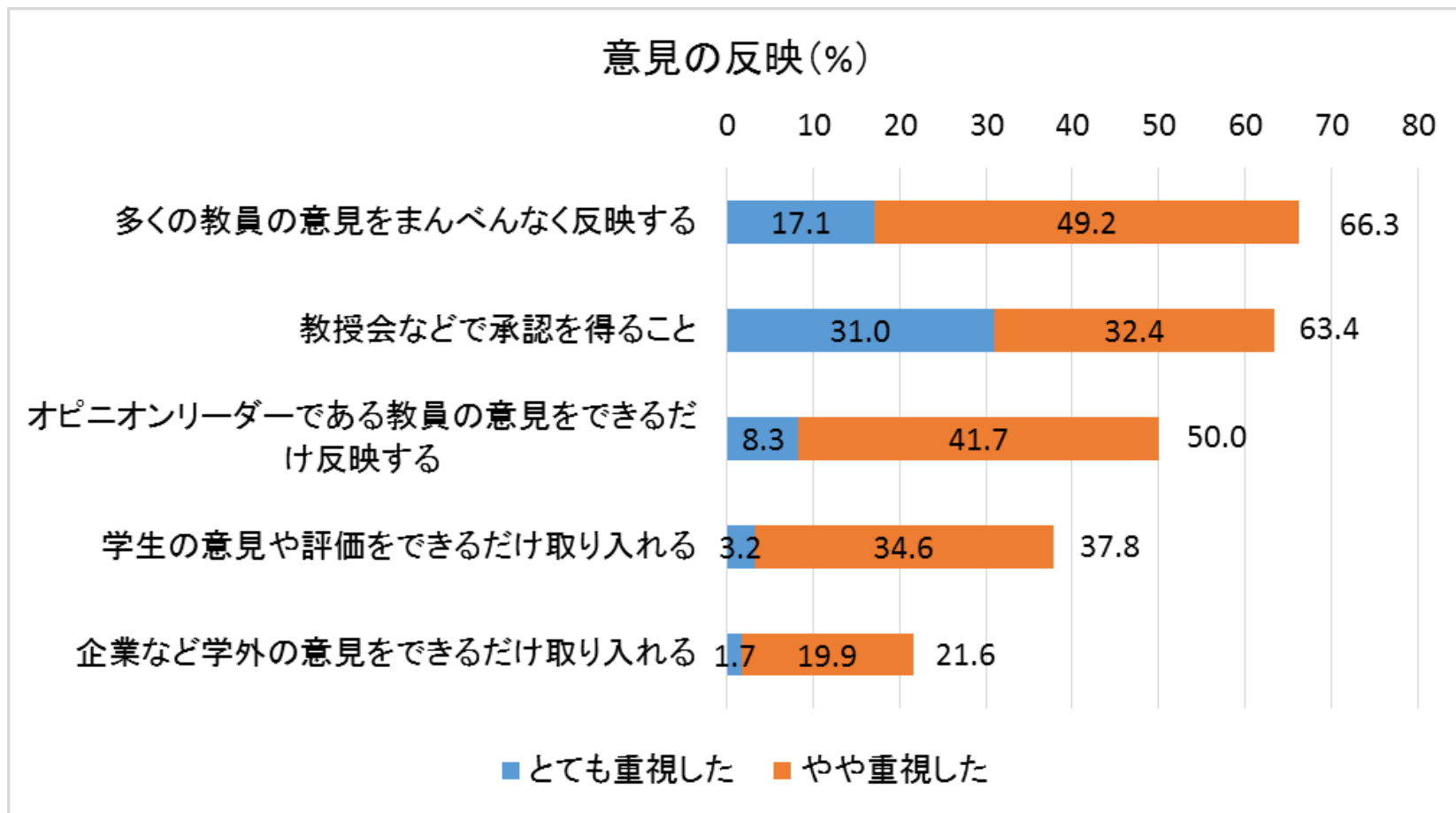
カリキュラム改訂において重視したこと



カリキュラム実施において教員に過度な負担がかかっている 62.7%
 カリキュラムの趣旨や方針を踏まえ、各科目の到達目標を作成し、授業を設計するのがたいへん 42.8%

(山田 2016a、 p.31、 山田 2016b、 p.38より) 33

カリキュラム改訂において重視したこと



カリキュラム改訂における阻害要因・課題

学部・学科内の教員間の合意形成 45.4%

新カリキュラム実施のために必要な教員の確保 37.7%

(山田 2016a、p.31、p.33より)

カリキュラムマネジメントを行う大学の評価指標

各種データの活用	入学者数・志願者数、留年率、退学率、4年卒業率、就職率等
アンケート	授業評価アンケート、学生アンケート、卒業生アンケート、教員アンケート
専門知識、英語力、基礎学力等の評価	成績・GPAの活用、学力テスト等の実施、ルーブリックの活用
ジェネリックスキル、社会人基礎力等の評価	ルーブリックの活用、学校独自での評価ツール作成、民間企業等のツール・テスト、プレゼンなどに対する評価（外部評価含む）
ポートフォリオ等の活用	学修時間や学修行動等の把握、その他学生個人データを用いた分析
学生の生の声の収集	定性調査の実施、学生との意見交換会

(リベルタス・コンサルティング 2017、p.62より)

カリキュラムマネジメントが有効に機能していくために必要な条件（仮説）

- i) 自主的・自律的な状況下にあること、カリキュラムマインドに関してはエコロジカル（生態学的）な教育観に依拠していること
- ii) 当該大学が持っている教育課題を踏まえて設定した教育理念（教育目的・教育目標）をカリキュラム編成の基本方針に反映させること（学部・学科単位）
- iii) 教育活動の内容上、方法上における「連関性」と関係者による「協働性」とが「相補的な関係」にあること

iv) カリキュラムは、単に学問・科学のミニサイズの加工品を束ねた静態的なものを越えて、これを作り、動かし、変えていくという課題解決をベースにおいた動的なPDCAというマネジメントサイクルの発想で動かしていくこと

v) リーダーが、組織力（＝組織構造（体制）と組織文化との合成）を学内外との連携を図りながら、カリキュラムの内容上、方法上の連関性と教職員の協働性とに繋いでいくこと

vi) 大学の外からの支援、特に大学と地域との連携をカリキュラムの内容、方法に組み込み、評価（自己点検・評価の結果を踏まえての認証評価）の結果を反映させていくこと

(中留 2012)

5. カリキュラム論から捉え直す カリキュラムマネジメント

カリキュラムとは

- 「カリキュラム」 (curriculum)
 - currere (競争路、そこを走る活動そのもの) を語源
 - ↓
 - それに沿って学びが進行すべき計画
 - 学習者の学びの経験の総体

(山崎 2010)
- 1970年代～ カリキュラム概念の再定義
 - 教育内容の計画⇒学習経験の履歴
 - **学習のカリキュラム** (「個人誌 (biography)」の中に位置づけられる学習経験の総体)
 - **教育のカリキュラム** (教え手が意図的に組織する、(教育内容編成を中心とした) 働きかけ)

(松下 2010)

工学的アプローチと羅生門的アプローチ

工学的アプローチ	羅生門的アプローチ
— 一般的手続き —	
<p>一般的目標 ↓ 特殊目標 ↓ 「行動的目標」 ↓ 教材 ↓ 教授・學習過程 ↓ 行動目標に照らした評価</p>	<p>一般的目標 ↓ 創造的教授・學習活動 ↓ 記述 ↓ 一般的目標に照らした判断評価</p>

(文部省大臣官房調査統計課 1975、p.50より)

	工学的アプローチ	羅生門的アプローチ
	— 評価と研究 —	
	目標に準拠した評価 一般的な評価枠組 心理測定的テスト 標本抽出法	目標にとらわれない評価 ささまざまな視点 常識的記述 事例法
	— 目標、教材、教授・学習過程 —	
目標 教材 教授学習過程 強調点	「行動的目標を」 「特殊的であれ」 教材のプールからサンプルし、計画的に配置せよ。 規定のコースをたどる 教材の精選、配列	「非行動的目標を」 「一般的であれ」 教材学習過程の中で教材の価値を発見せよ。 即興を重視する。 教員養成

(文部省大臣官房調査統計課 1975、p.52、p.54より)

カリキュラムマネジメントを実施するにあたって留意すべき点

- 全学的観点と学位別の観点をどう調整するか
- 標準化と多様化についてどのように考えるか
- 手法の精緻化・厳格化とコストのバランス（実行可能性）をどうとるか
- カリキュラムの改訂とその成果をどのようなスパンで考えるか
- 到達目標をどのように設定するか
- PDCAサイクルからとりこぼされるものはないか

参考文献

- 中央教育審議会（1998）「今後の地方教育行政の在り方について（答申）」
- 中央教育審議会（2003）「初等中等教育における当面の教育課程及び指導の充実・改善方策について（答申）」
- 中央教育審議会（2005）「我が国の高等教育の将来像（答申）」
- 中央教育審議会（2008）「学士課程教育の構築に向けて（答申）」
- 中央教育審議会（2012）「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて ～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～（答申）」
- 中央教育審議会（2014）「新しい時代にふさわしい高大接続の実現に向けた高等学校教育、大学教育、大学入学者選抜の一体的改革について～すべての若者が夢や目標を芽吹かせ、未来に花開かせるために～（答申）」
- 中央教育審議会（2016）「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）」
- 中央教育審議会大学分科会将来構想部会（2018）「今後の高等教育の将来像の提示に向けた中間まとめ」
- 中央教育審議会（2018）「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申（案）」

- 中央教育審議会 大学分科会 将来構想部会 制度・教育改革ワーキンググループ (2018) 「審議まとめ (案)」
- 大学審議会 (1998) 「21世紀の大学像と今後の改革方策について - 競争的環境の中で個性が輝く大学 - (答申)」
- 古川雄嗣 (2018) 「PDCAサイクルと偶然性の問題」 『IDE現代の高等教育』 No.603、pp.14-19
- 濱名篤、川嶋太津夫、山田礼子、小笠原正明編著 (2013) 『大学改革成功に導くキーワード30 「大学冬の時代」を生き抜くために』 学事出版
- 秦敬治 (2013) 「教職協働による大学におけるカリキュラム・マネジメントのグランドデザイン」 『大学教育学会課題研究2011年度～2013年度 大学人の構成と機能 - カリキュラム・マネジメントに即して - 報告書』 大学教育学会、pp.49-56
- 株式会社リベルタス・コンサルティング (2017) 『「大学教育改革の実態把握及び分析等に関する調査研究」～3つの方針を踏まえたPDCAサイクルによるカリキュラム・マネジメントの確立等の取組の先進事例の収集、分析～調査報告書』 (平成28年度文部科学省委託調査) 文部科学省HP
- 河合塾編 (2016) 『大学のアクティブラーニング - 導入からカリキュラムマネジメントへ』 東信堂
- 松下佳代 (2000) 「第2章『学習のカリキュラム』と『教育のカリキュラム』」 グループ・ディダクティカ編 『学びのためのカリキュラム論』 勁草書房、pp.43-62

- 文部科学省高等教育局大学振興課大学改革推進室（2017）「平成27年度の大学における教育内容等の改革状況について（概要）」
- 文部省大臣官房調査統計課（1975）『カリキュラム開発の課題 カリキュラム開発に関する国際セミナー報告書』
- 中留武昭（2012）『大学のカリキュラムマネジメント –理論と実際–』東信堂
- 中留武昭（2013）「大学のカリキュラムマネジメントのパラダイムと教育政策での検証」『大学教育学会誌』第35巻第1号、pp.78-87
- 日本高等教育開発協会・ベネッセ教育総合研究所編（2016）『大学生の主体的な学びを促すカリキュラム・デザイン アクティブ・ラーニングの組織的展開にむけて』ナカニシヤ出版
- 佐々木一也（2014）「課題研究のまとめと教職協働によるカリキュラム・マネジメントの諸条件」『大学教育学会誌』第36巻第1号、pp.48-52
- 田村知子（2016）「第3章 カリキュラムマネジメントの全体構造を利用した実態分析」田村知子・村川雅弘・吉富芳正・西岡加名恵編著『カリキュラムハンドブック』ぎょうせい、pp.36-55
- 田村知子（2018）「序章 日本のカリキュラム・マネジメントの現状と課題」原田信之編著『カリキュラム・マネジメントと授業の質保証 –各国の事例の比較から–』北大路書房、pp.1-33

- 田村知子・本間学（2014）「カリキュラムマネジメントの実践分析方法の開発と評価」『カリキュラム研究』第23号、pp.43-55
- 田村知子・本間学・根津朋実・村川雅弘（2017）「カリキュラムマネジメントの評価手法の比較検討 – 評価システムの構築にむけて –」『カリキュラム研究』第26号、pp.29-42
- 田中博之（2013）『カリキュラム編成論』放送大学教育振興会
- 田中耕治編（2009）『よくわかる教育課程』ミネルヴァ書房
- 鳥居朋子（2011）「データに基づくカリキュラム・マネジメント – 質保証の文脈における教育改善とInstitutional Research –」東北大学高等教育開発推進センター編『教育・学習過程の検証と大学教育改革』東北大学出版会、pp.63-92
- 山田剛史（2016a）「04 カリキュラム改定のポイント」日本高等教育開発協会・ベネッセ教育総合研究所編『大学生の主体的な学びを促すカリキュラム・デザイン アクティブ・ラーニングの組織的展開にむけて』ナカニシヤ出版、pp.27-33
- 山田剛史（2016b）「05 現在のカリキュラムの特徴と運用状況」日本高等教育開発協会・ベネッセ教育総合研究所編『大学生の主体的な学びを促すカリキュラム・デザイン アクティブ・ラーニングの組織的展開にむけて』ナカニシヤ出版、pp.35-42
- 山崎雄介（2000）「序章 戦後日本のカリキュラムの『探究の履歴』」グループ・ディダクティカ編『学びのためのカリキュラム論』勁草書房、pp.1-21