

【論文】

学校経営の中核となるカリキュラムマネジメントにおける要素間の関係 －学校教育目標との関連を重視した体育祭実践を事例として－

長 倉 守

静岡市立由比中学校

要約

2017（平成29）年3月公示の学習指導要領により、学校経営の中核となるカリキュラムマネジメントの本格的な実践化が全国レベルで要請され、各学校では喫緊の課題となっている。そこで本研究では、体育祭実践を事例に、田村のカリキュラムマネジメントモデルを分析枠みとして、資料やインタビューをもとに、実践文脈に埋め込まれたカリキュラムマネジメント要素と要素間の関係について顕在化を試みた。その結果、「教育目標の具現化」といった要素を掘り起こすとともに、特に「反映」や「リーダーシップ」といった要素間の関係に踏み込み、対象校の文脈における具体的様相と構造を明らかにした。また、潜在的に存在する要素間の関係を取り結ぶことにより、全体として強固なカリキュラムマネジメントが構築されることを指摘した。本研究の知見が各学校の実践に寄与することを期待したい。

キーワード

カリキュラムマネジメント、学校経営、学校組織、学校評価、特別活動

I 問題及び目的

1 はじめに

本研究では、対象校の体育祭実践を事例に、学校経営の中核となるカリキュラムマネジメントにおける要素間の関係に踏み込み、その具体的様相と構造を明らかにすることを目的とする。

2017（平成29）年3月公示の学習指導要領では、総則においてカリキュラムマネジメントに関する記述が設けられた。これにより、各学校におけるカリキュラムマネジメントの本格的な実践化が、全国レベルにおいて要請されることとなった。今後、各学校においては、児童生徒の実態や地域の実情等を踏まえて、学校経営の中核である学校教育目標の実現に向け、学習指導要領等に基づいて教育課程を編成し、それを実施・評価し改善していくカリキュラムマネジメントが求められるようになる。すなわち、カリキュラムマネジメントにより、教育課程を軸として、教育活動や学校経営の全体的な在り方を改善及び充実させていくことが期待されている。

カリキュラムマネジメントについては、1998（平成10）年の教育課程審議会答申「教育課程基準の大綱化・弾力化」と中教審答申「これからの地方教育行政の在り方について」が近年における起点となっている。これらの答申により、学校運営組織の見直しと学校経営の裁量権限を拡大する方向への動きが強まり、各学校の自主的・

自律的な教育活動の展開に道が開かれた。これと時期を同じくして改訂された1998（平成10）年公示の学習指導要領では、特色ある学校経営の方向性が示されるとともに、総合的な学習の時間が創設された。これにより各学校独自で主体的なカリキュラム編成が求められるようになった。

さらに、2002（平成14）年の学校評価の導入により、PDCAサイクル⁽¹⁾に基づく教育成果の評価と改善を教育活動に還元させようとする動きが強化されていった。こうした状況の中、学習指導要領では、2008（平成20）年の改訂により、総合的な学習の時間の解説編に、計画、実施、評価、改善というカリキュラムマネジメントの重要性が示された。そして、2017（平成29）年公示の学習指導要領に「社会に開かれた教育課程」の概念提示があり、学校経営及び教育活動の特色化と評価・改善の動きが強調されている。こうした経緯から、教育課程を基軸とした学校経営の基盤として、カリキュラムマネジメントの在り方が課題となっている。

一方、各学校にPDCAサイクルによる学校経営の評価・改善の動きが広がる中においても、カリキュラムマネジメントの定義や具体的方法論については、学校現場に浸透しているとは言い難い状況が報告されている。例えば、天笠は、カリキュラムを基盤とするマネジメントはオーソドックスな発想であるが、それが実現化されて

いないところに学校の現実があると論じている⁽²⁾。同様に古谷は、カリキュラムマネジメントについては、教員にとって未だなじみが薄い状況であり、現場において十分に普及した概念とはなっていないことを指摘している⁽³⁾。また、長倉・新保は、PDCAサイクルの展開について、教育実践の中で無自覚的、潜在的には存在するものの、その意図的かつ精緻な展開については課題があることを指摘している⁽⁴⁾。このように、学習指導要領が目指す理念と学校現場の実態には、現状においては開きがあると考えられる。

では、各学校の学校経営に、いかにカリキュラムマネジメントの導入を図り、展開させていけばよいのであろうか。こうした命題に向けて本研究が着目するのは、上述の長倉・新保による、潜在的には存在する、との指摘である。つまり、カリキュラムマネジメントの学校文脈における展開にあたっては、新たに外から概念を取込み、各学校の学校経営に導入を図っていくといった着想ではなく、各学校の教育実践の中に潜在的にはあるが存在する要素をカリキュラムマネジメントの視点から掘り起こし、要素と要素の関係を意識的に捉えていくことが、意図的なカリキュラムマネジメントの推進に向け現実的な選択肢ではないかと考える。

そこで、こうした暫定的な仮説をもとに、本研究では、学習指導要領上、本来的にはカリキュラムマネジメントの発揮が期待されている体育祭実践を事例として、実践文脈に埋め込まれたカリキュラムマネジメント要素と要素間の関係を掘り起こすとともに、特に要素間の関係について、その具体的様相や構造を明らかにすることを目的とする。こうした顕在化については、学術的に価値があるとともに、各学校におけるカリキュラムマネジメントの応用可能性を切り拓く実践的な知見となるであろう。

II カリキュラムマネジメントに関する先行研究

ここで、本研究の研究課題を検討するにあたり、まずは本研究の鍵概念であるカリキュラムマネジメントについて、先行研究により明らかにされてきたことを整理しておきたい。

カリキュラムマネジメントの学術レベルにおける初出は、1999(平成11)年の中留による論究である。中留は、カリキュラムマネジメントを創出した背景について、1998(平成10)年の教育課程審議会答申と中教審答申があったと述べ、前者のカリキュラムの内容と後者のそれを支える条件整備とにおいて、教育政策上「ワンセット」になったと指摘している。また、中留は、カリキュラムマネジメントについて、「学校裁量の拡大を前提に、学校の教育目標を実現するために、教育活動(カリキュラム)の内容、方法上の連関性とそれを支える条

件整備活動(マネジメント)としての協働性を結ぶ対応関係を、組織体制と組織文化を媒介としながら、PDCAサイクルを通して、組織的、戦略的に動態化させる営み」であると論じ、その精緻化に向け、「連関性」と「協働性」が基軸であると整理している⁽⁵⁾。

こうした中留の論究を踏まえ、継続的にカリキュラムマネジメントに関する研究を行い、概念の精緻化と実践化を図ろうとするのが田村である。田村は、高野の教育課程経営論⁽⁶⁾や中留の理論的背景を基盤に、カリキュラムマネジメントモデルを構築した。田村は、カリキュラムマネジメントについて、「各学校が、学校の教育目標をよりよく達成するために、組織としてカリキュラムを創り、動かし、変えていく、継続的かつ発展的な、課題解決の営み」と説明する⁽⁷⁾。こうした明快な説明からも学校現場における実践化が念頭にあることが伺える。

図1は、田村のカリキュラムマネジメントモデルを示している⁽⁸⁾。カリキュラムマネジメントの実施にあたり考慮すべき要素を提示するとともに、要素間の関係を矢印で示し、機能的な全体構造図に表した点が特徴となっている。

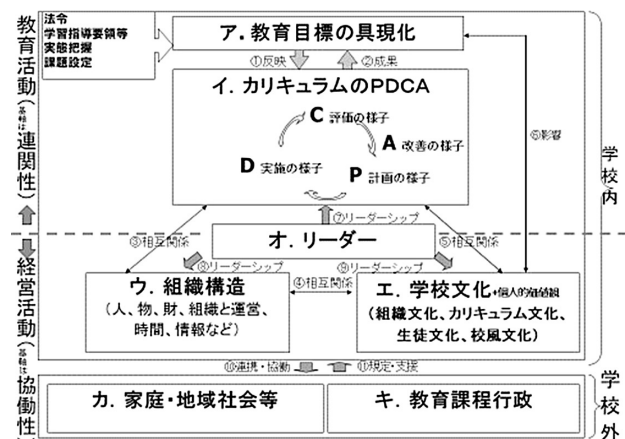


図1 田村のカリキュラムマネジメントモデル

詳細な説明については田村の文献に譲ることとするが、モデルの基軸として位置づけられているのが、上述の「連関性」と「協働性」である。このうち教育活動の側面に焦点を当てた「連関性」の要素として、「教育目標の具現化」と「カリキュラムのPDCA」がある。一方、経営活動の側面に焦点を当てた「協働性」の要素として、学校内における「組織構造」、「学校文化」、「リーダー」と学校外における「家庭・地域社会等」と「教育課程行政」がある。

村川は、田村のモデルについて、学校教育の複雑な事情を整理する極めて明確な枠組みを提示したと指摘し、学校経営やカリキュラムを考察する枠組みとしてその有効性を論じている⁽⁹⁾。そこで、実践文脈への援用を重

視する本研究では、田村のカリキュラムマネジメントモデルを分析枠組みとして、実践文脈に埋め込まれた要素や要素間の関係を掘り起こすこととする。

一方、田村のモデルについては、モデルを構成する各要素については詳細な説明があるものの、要素間の関係については、例えば「①反映」といった抽象的な語句が並び、その意味を表す十分な言及は管見の限り見られない。また研修等で活用されたモデル図の例が示されているものの、要素間の関係については、矢印を用いて示されるのみで具体的様相や構造については見えてこない。

そこで、本研究では、上述の目的に向け、田村のカリキュラムマネジメントを分析枠組みとして、各要素とともに、これまで十分に明らかにされていない要素間の関係に重点を置いて具体的様相を掘り起こし、構造化を試みることにする。なお、具体的様相とは、実践文脈上のカリキュラムマネジメントの動態や教職員間の相互作用等を指す。

管見の限りであるが、本研究のように体育祭実践の企画運営に関する資料や教職員へのインタビュー調査等を通して、要素とともに要素間の関係にまで踏み込んで洞察した研究は見当たらず、それを学術的に事例研究として取り扱い、研究の蓄積を図る価値は高いと考える。また、各学校のカリキュラムマネジメントの推進にあたり、当然ながらモデルを構成する各要素への着目は重要であるが、各要素を取り結ぶ関係こそ鍵であると考え。こうした点についての掘り起こしや構造化は、各校の実践化にあたっても有益な知見となるであろう。

Ⅲ 事例としての体育祭実践

本研究を行う対象として、中学校における体育祭実践に着目する。ここでは、本研究が体育祭実践を事例とする理由について、学習指導要領上の位置づけや先行研究をもとに、カリキュラムマネジメントとの関わりから検討する。

まず、体育祭実践の学習指導要領上の位置づけについては、特別活動における学校行事のうち、健康安全・体育的行事（以下、体育的行事という。）に該当する。特別活動は、「なすことによって学ぶ」の方法原理のもと、集団活動を通して生徒の自主性や社会性の育成を図ることを目的としている。

また、カリキュラムマネジメントの視点から眺めると、「指導計画の作成と内容の取扱い」における「配慮事項」が目立つ。ここでは、各教科、道徳、総合的な学習等との関連を図るといったカリキュラムの連関性に関することや、家庭や地域の人々との連携及び社会教育施設等の活用について触れている。一方、現行の学習指導要領では、「協働性」に関する組織論的な言及は見当たらないが、体育祭実践においては各教師の個業では限界が

ある。よって、体育祭実践については、カリキュラムマネジメントの特質が本来的に内包されその実施が期待されていると指摘することができる。

こうした整理については、小学校の体育的行事である運動会実践に着目した倉本も次のように言及している。倉本は、運動会実践について、特別活動の目標と合致する典型的な教育的行事であると同時に、学校組織全体により運営に関わる諸計画を企画し、内部的協働性によって条件整備を進めるマネジメント活動の発想を必然的に含むと論じている⁽¹⁰⁾。

以上のように、体育祭実践については、教科横断的な視点が必要とされるカリキュラムであり、条件整備の側面においても、全教職員で協働的に運営にあたることから、学校経営上マネジメントの視点が欠かせないものであると整理できる。しかし一方で、平成2017（平成29）年3月公示の学習指導要領では、特別活動について、特色のある活動は見られるものの、育てたい資質・能力や教育課程全体における役割や機能が不明であると、課題が指摘されている。こうした指摘からも、特別活動を構成する各活動における目標の設定や上述の「配慮事項」等の実現が容易ではない状況が見えてくる。

すなわち、体育祭実践については、カリキュラムマネジメントが求められるにもかかわらず、その実現方略が見えず、その在り方の具体的な提示が求められているのである。以上の検討から、本研究の目的に照らし、事例として体育祭実践を取り上げることとした⁽¹¹⁾。

Ⅳ 調査方法

1 調査対象校

調査対象校については、体育祭実践に埋め込まれた要素や要素間の関係を丁寧に掘り起こすため、実践文脈に入り込むことが可能な筆者の所属校を対象校とした。ここで対象校の概要について述べておく。

対象校の学区は、S市の東部、海洋に面しつつ山地が迫る丘陵地帯に位置している。かつての半農半漁主体の産業構造が崩れ、第二次及び第三次産業に従事する家庭が大半を占めている。また、他地域からの出入りが少なく住民相互の連携が強い。生徒数は169人、学級数は7、教職員数は26人（うち常勤18人）であり、S市ではやや小規模な中学校である。

学校評価では、素直で明朗な生徒が多く、学校生活は総じて安定した状況にあるが、自己の思いを他者に伝える表現力や協働性、先を見通して自己の役割を果たすことに課題があると指摘されている。そこで、授業、生徒会活動や学校行事において、意図的に表現や協働の場を設定し、生徒に自信を育み、個々の可能性を拓くことが求められている。また今年度については、学校創立70周年を迎え、学校設備の寄附等の企画を媒介に、PTA

組織や同窓会、自治会とのコミュニケーションが増加している。

2 調査及び分析方法

要素の潜在性をより丁寧に掘り起こすため、体育祭実践や学校経営に関する資料を収集するとともに、教職員等にインタビュー調査を行い、分析の対象とした。また、それらを補完するためフィールドノーツを分析の対象とした。分析にあたっては、対象となる資料等を統合的に捉え、田村の枠組みをもとに検討を進めた。これにより、体育祭実践のカリキュラムマネジメント要素と、これまで十分に明らかにされていない要素間の関係に重点を置き潜在性を掘り起こしていくこととした。特に要素間の関係については、実践文脈上のカリキュラムマネジメントの動態や教職員間の相互作用等といった具体的様相について可視化した上で、構造化を試みた。

体育祭実践や学校経営に関連する資料としては、本研究の目的に鑑み、学校要覧、学校評価、校長だより、体育祭企画書、体育祭実施計画、体育祭週間日課・練習計画、学年だよりを選定した。また、インタビュー調査については、カリキュラムマネジメントモデルに鑑み、調査対象であるキーパーソンとして校長、教務主任、3年主任、特別活動主任、体育祭実践担当、1年学級担任、学校事務職員、PTA代表、地区連合自治会長の9人を選定した(表1)。これらのキーパーソンには、特に本研究において明らかにしたい要素間の関係に重点を置き、インタビューを行った。なお、インタビューは体育祭実践が実施された2017(平成29)年9月に行った。フィールドノーツについては、職員会議、体育祭実行委員会、夕打合せにおける協議及び連絡事項、放課後の職員室での改善点の指摘等を含めたものをできる限り記録に留めたものである。分析にあたっては、資料やインタビュー調査の発話、フィールドノーツを統合的に捉え、田村のモデルの枠組みに従ってコーディングし、必要に応じてカテゴリを生成し分析の参考とした。

表1 インタビューの対象者

インタビュー対象	年代	性別	本校勤務
校長	50代	男	2年
教務主任	50代	男	4年
3年主任	50代	男	9年
特別活動主任	40代	男	2年
体育祭実践担当	30代	男	4年
1年学級担任	30代	女	3年
学校事務職員	60代	男	2年
P T A 代表	40代	女	
地区連合自治会長	60代	男	

なお、筆者は対象校の教頭であり、職務上の思考枠組みが分析に影響を与えていることを明示しておきたい。

そこで、分析の客観性や妥当性を高めるため、教務主任及び体育祭実践担当とカンファレンスを行うとともに、校長経験のある大学教員のスーパーバイズを受けた。

V 結果及び考察

まず、田村のモデルにおけるア～キの各要素に関して事実のみについて触れた後、要素間の関係について述べていく。このうち要素間の関係について述べる際には、得られたデータから、カリキュラムマネジメントの推進にあたり重要であった点に焦点化し、記述していくこととする。なお、紙幅の関係もあり、資料やインタビュー及びフィールドノーツの全てを提示することはできないが、分析対象としたインタビュー記録の一部を提示しつつ、分析結果を示したい。

1 各要素に関する結果

まず、カリキュラムマネジメントモデルを構成するア～キの各要素について記述する。

1.1 ア 教育目標の具現化

対象校では、上述のような学校評価の指摘を踏まえ、今年度の学校教育目標の重点を、人間形成の基盤となる「心づくり」とした。特に、他者とよりよくかかわる心づくりを念頭に、学び・自律・協働の心づくりを基軸として、教育課程を構想し、組織的な教育活動の創造を目指している。本研究の対象である体育祭実践においても、学校経営との関連性を重視し「心づくり」をテーマとして取り組んだ。

1.2 イ カリキュラムのPDCA

体育祭実践に関するカリキュラムのPDCAサイクルについては、教育目標の具現化と同様、学校評価を起点として策定が進められた。上述のとおり、学校評価では、安定した学校生活を基盤としつつも、協力性や自主性に課題があると指摘されていた(PDCAサイクルにおけるC)。そこで、改善の方向性に、学校行事では「協働の心」の育成を掲げた(A)。また、昨年度の体育祭運営の反省も踏まえ(C)、具体的な教務・運営上の改善の方向性を定めた(A)。こうした議論をもとに、具体的な運営・指導計画を策定し(P)、体育祭教師及び生徒実行委員会を通じて全校生徒の指導にあたった(D)。

なお、実際の運営及び指導にあたっては、その日の生徒や教職員の状況や天候を踏まえた評価、改善、計画、実施といった機動的なPDCAサイクルを展開させていった。これは田村が単元・授業のPDCAサイクルと位置づけるものに相当する。中でも、体育祭実践においては、当然ながら天候により計画が大きく左右される。体育祭実践前日には、突然の降雨により、運動場から体

育館への練習場所の変更や、種目練習から係会への内容の変更等、柔軟な対応が求められる場面があった。

1. 3 ウ 組織構造

組織構造については、体育祭実践における教職員の組織として、体育祭教師実行委員会とその下部組織として各係を設定した。このうち、体育祭教師実行委員会については、校長、教頭、教務主任、学年主任、特別活動主任、体育祭実践担当、保健体育科主任を委員とした。教師実行委員会の中で実働的に中核となり機能したのが、特に教務主任と体育祭実践担当であった。この教師実行委員会では、体育祭の基本方針となるビジョンや日程等の大枠、体育祭生徒実行委員会の指導方針等について検討を行った。また、各係については、救護・接待・受付、得点、発走等の係があり、各係には生徒会各専門委員が配置され、生徒の指導にあたりとともに運営を担った。

1. 4 エ 学校文化

学校文化については、主として教職員へのインタビューや各学年から発行される学年だよりを通して、体育祭実践に向かう生徒及び教職員の具体的な様相を見出した。全体的に、生徒及び教職員ともに体育祭実践そのものをポジティブに捉え、当日だけでなく、それに至る練習に熱心に取り組む姿が見られた。3年主任は、数年前と比較しながら、体育祭実践の練習に向かう生徒の姿勢や意識の変化を語っていた。また同時に、その原因となる教職員集団の体育祭実践へのポジティブな文化の創造に向けた努力やそれに伴う教職員集団の変容について言及していた。

1. 5 オ リーダー

リーダーについては、校長、教頭といった管理職、教務主任、学年主任のミドルリーダー、或いは体育祭実践担当の実働的なリーダーシップ等、職務に応じたリーダーシップが発揮された。リーダーシップの具体的な様相については、特に、校長、教務主任を取り上げて具体的に後述することとする。

1. 6 カ 家庭・地域社会等

上述のとおり、対象校の学区については、地域社会との結び付きが強い地域である。例年、体育祭実践の開会式には来賓としてPTA 代表や地域の方々を15人程度招待している。さらに今年度については、上述のように寄附などの企画を媒介に、PTA や地区連合自治会長とのコミュニケーションが増加しており、体育実践当日は、PTA には来賓の受付や閉会式後に行う日除け用テントの片付けについて協力を得た。また各自治会からは開会式に多くの自治会長の出席を得た。

1. 7 キ 教育課程行政

今回の体育祭実践については、当然ながら学習指導要領に準拠して実施した。また、市教育委員会からは、けが等生徒の安全に十分配慮して体育祭実践を実施するよう通知があった。

2 要素間の関係

ここでは、対象校の体育祭実践におけるカリキュラムマネジメントの推進にとり重要であった、3つの要素間の関係について取り上げることとする。一つは、「ア教育目標の具現化」と「イカリキュラムのPDCA」間の「①反映」である。また一つは、「オリーダー」と「イカリキュラムのPDCA」「ウ組織構造」「エ学校文化」間の⑦⑧⑨の「リーダーシップ」である。そしていま一つは、「学校内」と「カ家庭・地域社会等」間の「⑩支援」である。これらの3つを軸として、それらの具体的様相について、資料やインタビュー記録の一部を提示しながら記述する。その上で、総括として構造化を図り考察を加えることとする。

2. 1 ①反映

上述のとおり、対象校では今年度の学校教育目標の重点を「心づくり」とし、学び・自律・協働の3つの柱を軸に心づくりの指導にあっている。このうち、体育祭実践では、主として協働の心を育成する場として位置づけることを体育祭教師実行委員会で検討した。これを受け、職員会議では、学校教育目標との関連性を持たせた体育祭実践を目指すことについて全職員で確認した。また、協働の心の育成に当たっては、道徳教育との関連性を持たせ、団結、責任、向上といった3つの道徳的諸価値の視点からアプローチを行うこととした。図2は、このようなプロセスを経て策定された体育祭実践の基本方針である。

<p>学校教育目標の重点(合言葉) 心づくり 基本 よりよくかかわる心 学習 学びの心 生活 自律の心 諸活動 協働の心</p>
<p>体育祭テーマ 心づくり～協働の心 団結・責任・向上～</p> <p>団結 他との繋がりを意識すること ・応援練習を中心に、3年生がリーダーシップを発揮して、1、2年生をまとめる。 ・係間の連携を密に取り、協力して体育祭を運営することの大切さを味わう。</p> <p>責任 自分の役割を意識すること ・自分の役割を責任持って行うことで、自分たちの手で体育祭を造り上げる。 ・係の仕事や精一杯種目に取り組みで、自分の力を発揮できたという充実感を味わう。</p> <p>向上 本気で取り組むこと ・時間を有効利用し、短期集中の練習で、力を発揮し、成就感を得る。 ・一生懸命な姿から、団結・責任・向上を目指す。</p>

図2 体育祭実践基本方針

こうした基本方針については、体育祭実践担当を窓口
に生徒実行委員会と協議を行った上で、生徒実行委員
会を通じて全校生徒にも周知を図った。これを踏まえ、
全校生徒による検討及び創意により、スローガン「One
for all, All for one その努力こそ成功への鍵となる」が
策定された。このスローガンは生徒実行委員長による全
校生徒に対するスピーチや、全校練習の計画やテーマ、
評価基準に折り込まれ、カリキュラムのPDCAサイク
ルの展開に落とし込まれていった。学校行事については、
活動あって学びなしと指摘されることがあるが、こうし
たプロセスにより学校教育目標との関連において、体育
祭実践における教育目標の具現化が図られた。次の文
は、体育祭実践担当に対するインタビュー記録の一部で
ある。

学校教育目標の重点「心づくり」をどうやって体育
祭の基本方針に入れ込むかは正直難しかったですが、
教師の実行委員会での協議や、その後の教頭先生や教
務主任との相談から具体化できました。この方がただ
単にやる体育祭ではなく、核心をついていると思うん
ですよ。実行委員長にも話をし、思いが伝わって、「一
人はみんなのために…」のスローガンができ、その後
の練習ではスローガンを意識して計画や評価を行うよ
う指導しました。

このように、体育祭実践担当のインタビュー記録では、
上述のような教育目標の具現化からカリキュラム策定ま
でのプロセスが語られている。「①反映」の関係には、
こうしたプロセスや機能が含まれているのである。

2. 2 ⑦⑧⑨のリーダーシップ

ここでは、校長と教務主任を取り上げ、⑦⑧⑨のリー
ダーシップについて述べたい。

まず校長のリーダーシップである。次の文は、校長に
対するインタビュー記録の一部である。

まずなによりも、今年度の重点である「心づくり」
を、体育祭でも取り上げてくれたことがありがたかつ
たです。スローガンでも、体育祭によくある「勝利」
ではなく「成功」の言葉を使って、一人はみんなのた
めに、みんなはひとりのために向かう努力こそ成功で
あると、協働の心づくりを具体化してくれました。「勝
利」は勝者のものですが、「成功」は全員が目指せる
ものです。体育祭の本質に迫るスローガンです。

このインタビュー記録には、学校教育目標の重点であ
る「心づくり」の具現化への取組みに対する、校長の感
謝と期待が表れている。また、上述の体育祭実践の基本

方針との関わりを踏まえ、スローガンが内包する意味に
ついて語られている。こうした校長の思いは、教職員に
対して発行される学校だよりやタ打合せにおいても表さ
れた。次の文は、体育祭実践に関する校長だよりの一部
を示したものである。

体育祭に向けて学校全体が一つになって動いていま
す。体育祭担当を中心に、それぞれの分担での準備を
ありがとうございます。教頭先生や特活主任のお話にも
ありましたが、生徒たちにどんな力を付けるかとい
う視点で取り組んでいければと思います。

校長だよりは、週1回程度、教職員組織に向けて発行
されている。体育祭実践直前のたよりは、このように
体育祭実践に向けた準備の状況や教職員への労いを綴る
とともに、教頭や特別活動主任の語りを取込みながら、
体育祭実践の目指す方向性である「心づくり」について、
「どんな力を付けるか」と触れる中で、改めて職員に意
識化を図っている。これは、学校教育目標との関連性を
重視した体育祭実践に向け、職員にコンセプトの理解を
促すといった、校長による⑧の「リーダーシップ」の一
端を表している。また同時に、教職員の心情に沿いなが
ら教職員集団の士気向上を喚起し、⑨の「リーダーシ
ップ」の作用も見られている。

また、校長の「心づくり」やスローガンに対する思い
は、開会式において生徒に向けても語られた。これはカ
リキュラムとしての体育祭実践に直接的に働きかける⑦
の「リーダーシップ」の機能を有していると考ええる。ま
た、開会式には当然ながら教職員が参加しており、校長
の思いを改めて確認する場になり、⑧及び⑨の「リーダ
ーシップ」が発揮されていると捉えることができる。

以上のように、学校教育目標と関連性を重視した体育
祭実践の創造に向け、校長の立場としてのリーダーシ
ップが発揮されている。

次に、教務主任のリーダーシップの具体的様相を取り
上げる。次の文は、教務主任に対するインタビュー記録
の一部である。

夏休み明けの限られた2週間の中で、どのタイミン
グでどんな練習を何回入れたらいいのか考えるのは、
やりがいもありますが難しさもありますね。具体的な
計画は、体育祭担当が原案をつくり、相談して決めて
いきました。ただ、実際にやっていくとどうしてもいろ
いろと課題が出てきますよね。放課後には、各担当
からその日の状況があがってきますので、それをもと
に次の日の計画を調整していきました。ただ、当然な
がら教科の授業もあり、天気も関係しますので、ギリ
ギリの中でやりくりしなければなりませんね。

ここからは、教育課程を預かる教務主任としての⑦の「リーダーシップ」を捉えることができる。体育祭実践に関するカリキュラムのPDCAサイクルを構想していたものの、直面する様々な状況を評価し、それに応じてCAPDのサイクルを機能させてカリキュラムを修正しようとしている。しかし、ただ単に教務主任一人で判断しカリキュラムに働きかけるのではなく、体育祭実践担当をはじめとする各担当との関係、つまり「ウ 組織構造」に対する⑧の「リーダーシップ」が表出することとなる。

次の文は、体育祭実践担当に対するインタビューの一部であるが、教務主任と体育祭実践担当との関係が表出している。ここでは、先程とは逆のアンゲルにより、体育祭実践担当から、教務主任による⑧の「リーダーシップ」を捉えることができる。

練習計画の原案は自分のほうで作りますが、それを実際にどの時間にやったらいいのか、そこでよいのかまでは分からない部分があるので、教務主任に相談することで、現実にはやれると判断でき自信になります。また、自分ではできていると思っても、いろんな視点で見てくれるので、落ちが少なくなりますね。

このように、教務主任の⑧の「リーダーシップ」については、組織構造において実質的に中核的な役割を担う体育祭実践担当からの相談を受ける中においても発揮されている。また同時に、教務主任のリーダーシップには、⑨のリーダーシップの側面があることを指摘することができる。すなわち、練習計画の設定に葛藤を抱える体育祭実践担当の相談に応える中で、多様な視点から日課や週日課を見通して確実に練習時間を提供し、体育祭実践担当に自信や安心を与えている。またこれは、体育祭実践担当の指導観の形成にも寄与していた。

このように、教務主任の行為には多様な意味のリーダーシップが内包されていた。こうした場面は他にも見られた。それは上述の突如の降雨により練習計画の変更を余儀なくされた場面である。この場面では教務主任による的確な判断と指示があった。すなわち、この場面における教務主任の行為は、生徒への指示という視点ではカリキュラムのPDCAに機能する⑦の「リーダーシップ」であり、教職員への指示という視点では組織構造に機能する⑧の「リーダーシップ」であった。また、教務主任による明快かつ的確な指示は、雨で活動が制約され翌日の開催が危ぶまれる中においても、むしろ生徒や教職員の士気を喚起し、体育祭実践成功へのポジティブな文化を醸成させた。こうした意味では、学校文化に機能する⑨の「リーダーシップ」が内包されていたと指摘することができる。

2. 3 ⑩支援

ここでは、⑩の「支援」に着目し、「カ 家庭・地域社会等」の学校外の要素間との関係に触れていきたい。そこでPTA代表と地区連合自治会長に対するインタビュー記録の一部を取り上げる。

まずPTAについてである。PTAには例年、閉会式後に行う日除け用テントの片付けの支援を依頼している。次の文は、テントの片付けに関するPTA代表に対するインタビュー記録の一部である。

PTAの役員はもちろん、多くの保護者の方々がテントの片付けを手伝ってくださって、本当にありがたく嬉しく思いました。これも日頃の先生方の生徒や保護者に対しての接し方に感謝があつたことだと思います。

ここでは、日除け用テントの片付けに、例年より多くの保護者が参加したことへの感謝が語られている。また、PTA代表は、その背景に教職員に対する感謝があると述べている。特に「保護者に対しての接し方に感謝」というPTA代表の言葉には、70周年記念企画を媒介としたコミュニケーション機会の増加が基底にあることが推察される。これを基盤として、学校に対する感謝や信頼関係が醸成されるとともに、片付け協力者の増加という具体的な「⑩支援」に繋がったと考えられる。こうした支援により、片付け時間が例年以上に短縮され、生徒の帰宅が早まる効果が見られた。これにより片付け・帰宅までを含む体育祭実践自体の質の向上に寄与することとなった。

次に、地区連合自治会長についてである。地区連合自治会長からは、学校評議員会の場において、各地区自治会長の開会式への出席について依頼があった。従前、学校行事における来賓は連合自治会長のみであったが、依頼を受けて各地区の自治会長にも参列を賜ることとなり、当日の開会式では生徒に激励をいただいた。地区連合自治会長は、こうした経緯に関する感想を次のように語った。

各自治会長の参加の願いを聞いてもらい、ありがとうございました。生徒たちの頑張りを見ることができありがたかったです。もっと多くの自治会長に参加してもらい、学校を応援するって言うか、中学生の様子を知ってもらうよう声をかけていきますよ。

ここでは、まず学校に対する感謝が語られている。その上で、体育祭実践を契機として、従前以上に対象校と関係を取り持ち、連合自治会として何かの役に立ちたいという思いを汲み取ることができる。こうした連合自治

会長の思いの背景には、PTAと同様に、70周年記念企画等を媒介としたコミュニケーションの増加が背景にある。これが基盤となって、学校評議員会での連合自治会長の申し出に繋がり、各自治会長による生徒への激励という具体的な「⑩支援」となった。

以上のように、「カ 家庭・地域社会等」の学校外の要素間の「⑩支援」については以上のような具体的様相が見られた。また、こうしたPTAや自治会長の様相に生徒が触れたことで、学校行事を支える多くの人々の存在を生徒に認識させ、より広義の意味で協働の心を育成する契機ともなった。

2. 4 構造化

以上、ここまで要素間の関係について検討を行った。要素間の関係といっても、そこにはよりミクロで多様な要素や機能があった。そこで、以下では、対象校における要素間の関係について、カリキュラムマネジメントモデル要素との関係を踏まえながらその構造を示したい。

まず、「①反映」については、反映という抽象概念の中に、教師による活動方針の共有化と、それを踏まえた生徒による活動方針の共有化というプロセスがあり、反映の具体として重層的な構造があることが明らかになった。この重層的な構造により反映が具体的に機能している。図3は、反映の構造を表したものである。体育祭実践については、学校組織全体で取り組むとともに、生徒の自主性を育成することに主眼があることから、重層的な反映の構造となったと指摘することができる。

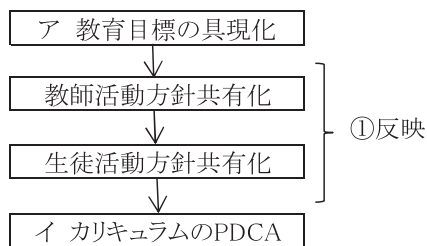
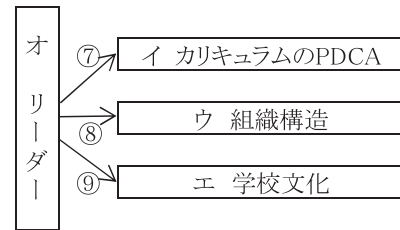


図3 反映の構造化

次に、⑦⑧⑨の「リーダーシップ」についてである。田村は、リーダーが発揮するリーダーシップについて、教育的(⑦と関連)、管理・技術的(⑧と関連)、文化的(⑨と関連)リーダーシップを個別に挙げている。しかしながら、上述の校長や教務主任のリーダーシップにはこれらが一体となって同時に各要素に発揮される場面が見られた。

教務主任のリーダーシップを例として挙げるならば、教務主任の指示は、生徒への指示という視点では教育的であり、教職員への指示という視点では管理・技術的であり、また同時にこういった明快かつ的確な指示が生徒や教職員に、ポジティブな文化を醸成させていったとい

う意味において文化的な機能を有していた。こうした特性は校長のリーダーシップも同様である。つまり、リーダーシップについては、これらの機能が別個に機能するのではなく、それぞれの要素に一体的かつ同時に機能し、「イ カリキュラムのPDCA サイクル」、「ウ 組織構造」、「エ 学校文化」に影響を与えていた。図4はリーダーシップの構造を表したものである。⑦⑧⑨のリーダーシップが同時に発揮されることにより、リーダーシップの機能が真の意味においてより強固なものになると考えられる。



リーダーシップ 同時に3つの要素へ

図4 リーダーシップの構造化

最後に、「⑩支援」についてである。ここでは、PTA代表と連合自治会長を取り上げた。両者の共通性として、70周年企画等を媒介としたコミュニケーションの増加を背景とした信頼関係の構築があった。これにより体育祭実践においても、支援の具体的関係が生み出されていったと考えられる。また、この支援の特性として、PTA・連合自治会長ともに、受動的なものではなく、自律的・自発的な性質を有していることを指摘することができる。図5は、支援の基盤的要素として、コミュニケーションの増加と信頼関係の構築を表したものである。支援は、それだけが単独で存在するのではなく、コミュニケーションの増加による信頼関係の構築がなければ存在し得ないのである。

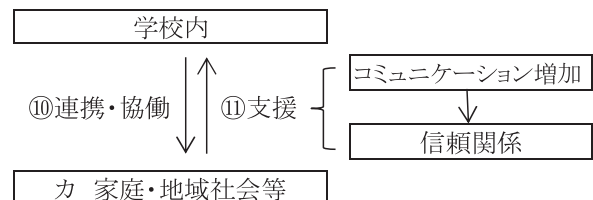


図5 支援の構造化

以上のように田村のモデルでは抽象的な語句で説明されていた要素間の関係について、具体的様相とその構造を明らかにし、モデルには表現されていない要素や構造を指摘することができた。これにより、田村のモデルの限界性の一端を捉えたということができよう。

また、①反映、⑦⑧⑨リーダーシップ、⑩支援の事例からも明らかのように、要素間の関係が要素と要素を繋

ぎ、カリキュラムマネジメントを機能させていた。こうしたことから、実践上、カリキュラムマネジメントの推進にあたっては、確かにモデル各要素の把握は重要であるが、要素間の関係を取り結ぶことにより、全体としてより強固なカリキュラムマネジメントが構築されることを指摘できよう。

VI おわりに

1 本研究の成果及び意義

カリキュラムマネジメントの本格的な実践化が全国レベルで要請され、各学校ではその導入が喫緊の課題となっている。先行研究では、事例校におけるカリキュラムマネジメントの動態や教職員間の具体的な相互作用等については十分に示されているとはいえなかった。

そこで本研究では、体育祭実践を事例に、田村のカリキュラムマネジメントモデルを分析枠組みとして、資料やインタビューをもとに、実践文脈にある要素と、要素間の関係における具体的様相の顕在化と構造化を試みた。その結果、教育目標の具現化や組織構造等に着目し、文脈に埋め込まれた潜在的な各要素の存在を掘り起こすとともに、「反映」等、抽象的な語句で説明される要素間の関係を、よりミクロなレベルで実践文脈から顕在化して提示するとともに、その構造を明らかにすることができた。

とはいえ、対象校における事例は、学校評価を起点として、学校教育目標との関連性を重視した体育祭実践の開発を図ろうとしていたものの、全ての要素や要素間の関係を意識的に連動させた統合的な取り組みであったわけではない。体育祭実践後に、分析枠組みの援用により顕在化させ整理したものである。しかしながら、分析により、本研究の当初の暫定的な仮説のように、カリキュラムマネジメントモデルを構成する各要素や要素間の関係の具体が、実践文脈上に潜在的に存在していたことが明らかになった。

これにより、実践文脈に埋め込まれていた要素を掘り起こし、要素と要素の関係を意識的に捉えていくことが、各学校のカリキュラムマネジメントの推進に重要であるとする、本研究の仮説を裏付けることができた。つまり、単にトップダウンにカリキュラムマネジメントに関する概念の導入を図れば、カリキュラムマネジメントの推進が可能になるわけではないのである。実践文脈に潜在的に存在する要素を掘り起こすとともに、特に、それらの関係を取り結び、強固にする着想が、カリキュラムマネジメントの推進に重要であると指摘することができよう。このような知見を得たことは本研究の成果として挙げることができよう。

中留・曾我は、全ての要素を統合的に満たしたカリキュラムマネジメントの実践事例は極めて希で、理念止まり

となっている現状を指摘し、実践的な開発研究が期待されると述べている⁽¹²⁾。カリキュラムマネジメントモデルの要素や要素間の関係の存在を学術的に掘り起こした本研究の知見は、こうした実践的な開発研究の基礎ともなるであろう。

2 実践への寄与及び研究上の課題

以上のように、本研究の知見として、要素間の関係を顕在化させることの重要性を指摘できたことは、カリキュラムマネジメントの推進にあたり、実践的な示唆が得られたと考えられる。そこで、本研究で得られた知見を、例えば各校のカリキュラムマネジメントを省察する視点として活用することが期待される。本研究の知見との照合により、類似点や相違点を考察することで、各校の状況や各教師の経験の内実に迫り、省察や改善方略の構想が促進されるであろう。山崎は、カリキュラムマネジメントモデルの適用が、学校の実践を自律的なカリキュラムへとつくり換えていく有効性を持つと論究している⁽¹³⁾。モデルの適用に際し、要素間の関係に着目するといった本研究の知見を加味して検討を行うことで、各校の実践の相対化に有効に機能すると考えられる。

最後に本研究の課題を指摘しておきたい。本研究で示した知見は限られた資料やインタビュー調査等をもとに得られたものであり、厚く豊かな実践文脈におけるカリキュラムマネジメントの一端を示したものにすぎない。その限界性を真摯に受け止めなければならない。当然ながら今回の研究では掘り起こせていないものも存在する。特に、本研究では、カリキュラムマネジメントの好循環を生み出す要素に着目しているが、ネガティブな側面については十分に言及できなかった。また、各学校の状況により、同様の分析枠組みを用いても多様な知見を得ることができよう。

よって、継続的な事例研究の蓄積⁽¹⁴⁾や、さらには質問紙調査を用いた量的研究により、実践文脈における動態の把握が求められるであろう。本研究の知見は、こうした研究の基礎となることが期待される。

注及び引用文献

(1) PDCA サイクルについては、事業活動における生産管理や品質管理などの管理業務を円滑に進める手法の一つである。各学校においては、このPDCAサイクルを援用して、計画(P)、実行(D)、評価(C)、改善(A)のサイクルを学校評価全体の枠組みの中に適切に位置づけ、学校改善を図ることが求められている。学校におけるPDCAサイクルについては多くの指摘があるが、典型的には、木岡一明『新しい学校評価と組織マネジメント-共・創・考・開を指向する学校経営』第一法規、2003年がある。

- (2) 天笠茂『カリキュラムを基盤とする学校経営』ぎょうせい, 2013年, iv~v頁.
- (3) 古谷成司「教員一人一人のカリキュラム・マネジメントに向けた実践的研究-分析・改善を意識した組織的な取り組み-」『授業実践開発研究』第9巻, 2016年, 61~70頁.
- (4) 長倉守・新保淳「省察を中核とした授業実践力向上のための方法論に関する研究(2) アクション・リサーチによる教師の変容, 中学校社会科地理的分野・地誌学習を事例として」『教科開発学論集』第3号, 2015年, 139~149頁. なお, 長倉・新保の指摘については, 山崎保寿のカリキュラムマネジメントに関する枠組みを援用して意味付けることができる. 山崎は, カリキュラムマネジメントの大枠が学校経営のPDCAサイクルであると指摘している. その上で, カリキュラムマネジメントにおける階層的構造として, 授業タイプ, 教科タイプ, 学年タイプ, 学校タイプがあると論じている. この山崎の枠組みによれば, 長倉・新保の指摘は, 授業タイプと学校タイプのカリキュラムマネジメントに関する言及に該当する. すなわち, 長倉・新保の言及については, 授業タイプと学校タイプのカリキュラムマネジメントの大枠であるPDCAサイクルが, 教育実践の中に潜在的に存在する, と論じたものとして捉えることができる. 山崎保寿「次期指導要領の改訂に備える学校経営の課題と展望-教育方法としてのアクティブ・ラーニングの効果的導入-」『学校経営研究』第42巻, 2017年, 29~38頁.
- (5) 中留武昭「今, なぜカリキュラムマネジメントが求められるのか」『学校ぐるみで取り組むカリキュラム・マネジメント』ぎょうせい, 2016年, 18~21頁.
- (6) 高野桂一「教育課程経営の科学とは何か」高野桂一編著『教育課程経営の理論と実際』教育開発研究所, 1989年, 3~96頁.
- (7) 田村知子編著『実践・カリキュラムマネジメント』ぎょうせい, 2011年, 2頁.
- (8) 田村知子・村川雅弘・吉富芳正・西岡加奈恵編著『カリキュラムマネジメントハンドブック』ぎょうせい, 2016年, 37頁.
- (9) 村川雅弘「カリキュラム・マネジメントによる教育実践の見方・とらえ方への影響」田村知子編著『実践・カリキュラムマネジメント』ぎょうせい, 2011年, 24~33頁.
- (10) 倉本哲男「特別活動におけるカリキュラムマネジメントの研究~「運動会」を通じた「学校改善」・「学校づくり」の実践事例研究~」『教育経営学研究紀要』第8号, 2005年, 11~17頁.
- (11) なお, 本研究では体育祭実践について, 上述の倉本の先行研究を参考にして検討した結果, 次のように定義した. 本研究では, 体育祭実践について, 体育祭実践当日にまで至るプロセスや, 教科横断的かつ学校組織全体にかかわるカリキュラムマネジメント活動との意味を含めて, 特別活動における体育的行事として位置づける.
- (12) 中留武昭・曾我悦子『カリキュラムマネジメントの新たな挑戦-総合的な学習における連関性と協働性に焦点をあてて-』教育開発研究所, 2015年, 35頁.
- (13) 山崎保寿「(書評) 田村知子編著『実践・カリキュラムマネジメント』(ぎょうせい2011年)」『日本教育経営学会紀要』第55号, 2013年, 185~187頁.
- (14) 学校経営学における事例研究として, 安藤の研究がある. 実践文脈への入り方や分析の方法論等, 学術的な事例研究の蓄積に向け示唆に富む. 安藤知子「研究する文化への積極的意味付与を促進する要因に関する研究-根岸小学校の事例に焦点づけて-」『上越教育大学研究紀要』第34巻, 2015年, 13~23頁.

【連絡先 長倉 守

E-mail: nagakura.mamoru@gmail.com】

The Interrelationship of School Management's Core Elements in Curriculum Management: A Case Study of Athletic Festival Operations Viewed in Relation to Formal Educational Objectives

Mamoru NAGAKURA
Shizuoka City Yui Junior High School

Abstract

The government guidelines for education disseminated in March 2017 call for nationwide full-scale implementation of curriculum management, which is viewed as the core element of school management, without providing practical guidance as to how this is to be accomplished. In this research, we examine a case study of athletic festival operations, using Tamura's curriculum management model as the analysis framework. Based on materials and interviews, we attempt to clarify the relationship between implicit pragmatic elements and elements with little mention by Tamura. The results, beyond bringing to light elements related to the "concretization of educational goals," also extend most notably to include interactions of "reflection" and "leadership," thereby clarifying specific aspects and structure in the context of the target school. Additionally, the findings suggest that curriculum management can be robustly constructed by concatenating the relationships between potentially existing elements. We hope that the findings of this research will contribute to the practices of each school.

Keyword

curriculum management, curriculum, school management, school organization, school evaluation, special activity

