

特別支援学校における「協働性」を基盤とした カリキュラム・マネジメントの実現に向けた取組

— 高等支援学校（知的障害）における学校文化・風土づくりの実践事例を通して —

小 倉 靖 範（愛知教育大学特別支援教育講座）

松 浦 孝 寿（元小樽高等支援学校）

立 田 祐 子（中部大学現代教育学部）

要約 カリキュラム・マネジメントには、「教育活動」と「経営活動」からの学校教育の改善という二側面がある。一方で、特別支援学校においては、カリキュラム・マネジメントを通して教職員間の「協働性」を構築することも期待される。そこで、本研究では、第二著者が校長を務めた特別支援学校において学校経営の重点目標の達成に向け、教職員全員の経営参画意識を高めるために取り組んだ「下位目標」および「キャッチフレーズ」の取組に焦点を当て、学校内に教職員間の「協働性」を構築するための要件と校長に求められるリーダーシップという観点から考察を加えた。結果、特別支援学校における「協働性」を基盤としたカリキュラム・マネジメントには、人と人がつながるための“仕掛け”が必要であり、その“仕掛け”を通して教職員全員の学校経営への参画意識を高めることが重要であった。また、教職員全員の学校経営への参画意識を高めることに加え、キャリア発達という視点を持って学校経営に当たることが、校長に求められるリーダーシップの一つであることを確認することができた。

キーワード：特別支援学校 カリキュラム・マネジメント 学校文化・風土づくり 協働性

I 問題と目的

1. 特別支援学校に求められるカリキュラム・マネジメント

中央教育審議会（2016）が取りまとめた「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について（答申）」において、教育課程を軸に学校教育の改善・充実の好循環を生み出すカリキュラム・マネジメントの実現が求められた。そして、そのために教育活動や学校経営などの学校の全体的な在り方を改善することの重要性が示された。

杉野（2017）は、特別支援学校のカリキュラム・マネジメントが、通常学校のカリキュラム・マネジメントと異なるとした上で、「学校の組織マネジメントという大きな括りの中で、学校経営計画と教育課程編成及び授業改善とを密接に関連づけるマネジメントのシステムづくりが、カリキュラム・マネジメントを進める上での基盤となる」と述べ、特別支援学校において「教育活動」と「経営活動」の側面を結び付けて、教育の質を担保することの重要性を指摘している。

また、安藤（2004）は、特別支援学校でのティーム・ティーチングによる指導を主流とした授業づくりでは、教職員間の共通理解の難しさが課題となっていることを挙げた上で、教師の「協働性」に着目した「学校教育改善モデル」としての「ティーム・アプローチモデル」を構築することの必要性を指摘している。

これらのことから、特別支援学校においては、学校教育の改善に結び付く、「協働性」を基盤としたカリキュ

ラム・マネジメントモデルの構築が、通常の学校以上に求められると言える。

2. カリキュラム・マネジメントにおける校長の役割

カリキュラム・マネジメントの充実に向け、「チーム学校」として個々の教員の力量形成を支える組織づくりと組織を機能させるための校長のリーダーシップが求められている（長沼，2015）。

田村（2011）は、カリキュラム・マネジメントにおけるマネジメント面の基軸は、「協働性」であるとし、学校内に協働的な組織文化を醸成することの必要性を指摘している。そして、「ポジティブな組織文化づくりに果たす校長の役割は大きい」と述べている。

一方で、校内研究として学校で取り組まれる実践研究では、カリキュラム・マネジメントの「経営活動」の側面に言及されることは少なく、カリキュラム・マネジメントを推進するための学校長の役割やリーダーシップの在り方については明らかにされにくい。

3. 本研究の目的

特別支援学校におけるカリキュラム・マネジメントを支えるための学校文化・風土づくりの実践事例を通して、学校内に教職員間の「協働性」を構築するための要件と校長のリーダーシップの在り方について検討することを目的とした。

II 実践事例

【学校経営実践紹介】

カリキュラム・マネジメントを支える「一人一人が輝くあたたかい」学校文化・風土づくりの試み
～経営参画意識（フォロワーシップ）を高める「キャッチフレーズ」の取組から～

1. はじめに

本稿は、学校の経営実践の紹介です。本校の概要説明のあとに、そこでのカリキュラム・マネジメントを支える学校文化・風土づくりの実践を紹介します。具体的には、経営の重点目標を達成するための「下位目標」および「キャッチフレーズ」の取組について、その実践の経過を第1期から第3期に分けて解説します。加えて、それぞれの実践期での教職員の経営参画意識（フォロワーシップ）を高める経営方略の工夫についても写真等を用いて紹介します。

次に、学校文化・風土づくりの様相の1つとして、これまで取り組んできた教職員と生徒の「キャッチフレーズ」について、キャリア発達の視点で解説します。最後に、「キャッチフレーズ」の取組の担い手である教職員自身が振り返（自己評価）を行ったので、その結果を提示します。そして、その結果を解釈して、今後の学校経営（文化・風土づくり）について見通します。

なお、学校文化・風土については、「ひとつの学校において大方の教職員に共有され根付いているものの見方や考え方、行動様式などを指し」、「一般に、この学校の教職員の意識とか、学校の体質などと言われるもの」（田村, 2014）とおさえて、以下、学校の文化・風土づくりの実践についての紹介を進めます。

2. 「一人一人が輝くあたたかい」学校文化・風土づくり

(1) 本校の概要

本校は、北海道の道央に位置し、学校教育目標に「豊かな心もち、力をあわせて、生き生きと活動する生徒を育てる」を掲げ、知的障がいのある生徒の自立と社会参加を目指して、職業教育を行う高等支援学校（生徒156名、教職員101名、2021年度現在）です。

生産技術科、木工科、環境・流通サポート科、家庭総合科、福祉サービス科の5つの職業学科があり、キャリア教育を中核とした教育課程を編成しています。開校以来、地域力を積極的に活かし、地域に貢献する教育実践（授業「作業学習」）を行ってきました。

加えて、授業「進路学習」（総合的な探究の時間）では、「OKS キャリアプラン」（個別の指導計画と個別の教育支援計画における目標と評価を一体化した本校独自のキャリアデザインプラン）を活用して、定期的なキャリアカウンセリングを継続し、生徒一人一人のキャリア発達の支援を行っています。

さらに、本校は、国際貢献にも取り組み、ESD（持続可能な開発のための教育）の推進拠点校として、ユネスコスクールにも加盟しています。

(2) カリキュラム・マネジメントを支える学校文化・風土づくり

さて、今日、カリキュラム・マネジメントを中核に位置づけた学校経営が求められています。そのおさえは、「学校に関わる様々な取組を、教育課程を中心に据えながら組織的かつ計画的に実施し、教育活動の質の向上につなげていくこと」とされ、次の4つの側面から整理されています（文部科学省, 2019）。

- ①教育内容等を横断的な視点で組み立てること
- ②教育課程の実施状況を評価して、その改善を図ること
- ③人的又は物的な体制を確保すること
- ④個別の指導計画の評価と改善を、教育課程の評価と改善につなげていくこと。

そのカリキュラム・マネジメントを機能させるには、学校組織の機能性を高める学校文化・風土づくりが大切です。ここでは、教職員一人一人の学校経営への参画意識の向上が不可欠です。

そのために、経営方略として「全員展開」「重点集中」をモットーに、「教職員一人一人がフォロワーシップを発揮できる」学校文化・風土づくりに取り組んできました。この取組を支える背景には、校長として「ヒューマン・ファースト」という信念があり、「一人一人が輝くあたたかい学校」というスクール・キャッチフレーズを掲げての協働性への追求がありました。

(3) 経営方略「下位目標」の取組

校長は、サーバント・リーダーとして、経営の重点キーワード「学び」「地域」「対話」を掲げて、重点目標を達成するために「下位目標」という手法を採用しました。その「下位目標」については、次のような手続きです。「校長の提示する重点目標を達成するために、各部署が実行可能な「下位目標」という手だてを持ちます。その「下位目標」は、当該部署の目的と役割を検討したうえで設定します。そして、この「下位目標」によって、共通の重点目標のために、だれが何をやろうとしているのか、だれもがわかるようになります（図1）。

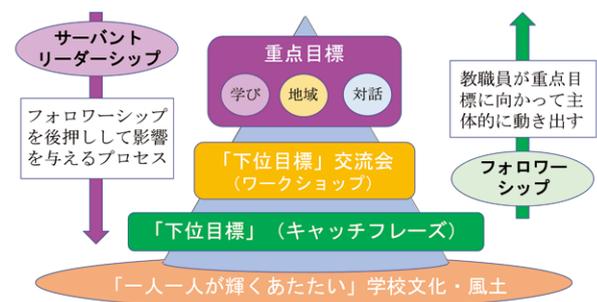


図1 重点目標と下位目標

3. 「キャッチフレーズ」(下位目標)の取組の経過

(1) 第1期(「下位目標」から「キャッチフレーズ」)

i) 第1期の取組(2018年度)

年度始めに、校長が経営・教育の重点目標(グランドデザイン)を表明・解説します。それをふまえて、校内の各部署(指導・分掌部門)が「下位目標」を設定しました。加えて、「下位目標」交流会を開催し、それぞれの「下位目標」の共有化を図りました。また、リーフレットを作成して、配付・掲示等して見える化に取り組みました(図2・図3)。



図2 学校経営パンフレット「全員展開」「三点集中」



図3 学校経営パンフレット「下位目標一覧」

ii) 第1期の工夫

ここでの工夫は、管理職のリーダーシップと教職員のフォロワーシップのバランス感覚を大切にすることです。校長の立ち位置は、サーバント・リーダーシップというミッション(「下位目標」)のもとにフォロワーに奉仕する姿勢です。さらに、「下位目標」の「キャッチフレーズ」化に取り組みました。これは、各部署のメンバーが所属部署の「下位目標」について自覚しながら、それぞれの業務を遂行できるようになるためです。取組の結果、各部署のチーム力の継続性が向上しました。以降、「下位目標」と「キャッチフレーズ」を併用することになりました。

(2) 第2期(「チーム・キャッチフレーズ」と「パーソナル・キャッチフレーズ」)

i) 第2期の取組(2019年度)

「下位目標」を「キャッチフレーズ」として表現することが定着しました。このことにより、先の「下位目標」交流会を「キャッチフレーズ交流会」にリニューアルしました(写真1)。



写真1 「キャッチフレーズ交流会」

この交流会は、ワークショップ形式で、教頭やミドルリーダーがファシリテーターとして、発表された各部署の「チーム・キャッチフレーズ」を関連付け、その場で体系的に構造化します。このことにより、各部署のつながりが実効性の高い円滑な連携となっています。そして、これが教職員の学校経営への参画意識の向上となり、合わせて、教職員間がお互いの役割と立場を尊重し合いながら対話をして、教育活動や経営活動を創造するという「一人一人が輝くあたたかい」学校文化・風土づくりになりました。

加えて、個と組織の相乗効果を目指して、教職員一人一人の「パーソナル・キャッチフレーズ」(重点目標を達成するための個人の「下位目標」)にも取り組みました。この「パーソナル・キャッチフレーズ」は、教育者としての理想や信念が反映されており、バラエティに富み、一人一人が輝いていてカラフルです。この「パーソナル・キャッチフレーズ」のもと、教職員は学校経営に主体的に参画して、重点目標の達成に向けて業務を遂行しています(図4)。

「個」を生かし、「組織」力を高める



元氣な教職員が、学校の教育力を高める

図4 「チーム・キャッチフレーズ」と「パーソナル・キャッチフレーズ」

ii) 第2期の工夫

ここでは、教職員の教職の豊かなキャリア発達を通して、学校の組織としての教育力を図るという個と組

組織の相乗効果を継続するための工夫をしました。そこで、前述の教職員一人一人の「パーソナル・キャッチフレーズ」の見える化に積極的に取り組みました。具体的には、まず、教職員は、自分自身の「パーソナル・キャッチフレーズ」入りの名刺を持つことにしました。さらに、その名刺を集約して掲示し、教職員がお互いに「キャッチフレーズ」を知り合うことができるようにもしました。この名刺一覧は、玄関廊下に掲示してあるので、生徒・保護者・来校者が見ることができません(写真2)。また、その名刺をもとに、日めくりカレンダースタイルにした卓上キャッチフレーズグッズも作成しました(写真3)。



写真2 「キャッチフレーズ一覧」の掲示



写真3 「キャッチフレーズ」日めくりカレンダー

さらに、生徒の現場実習(企業等でのインターンシップ)での教職員の企業訪問で、この「パーソナル・キャッチフレーズ」入りの名刺を活用し、本校の教育を啓発することができました。それは、教職員の一人一人のカラフルな輝きが、学校の教育力のパワフルな輝きにつながっている姿でした。

次に、校長が、教職員に「なぜ、そのパーソナル・キャッチフレーズにしたのか?」等々のインタビューをして、映像作品(映像名:オンリーワン・アワー)として仕上げ、その作品を校内で視聴する機会を設けました。

(3) 第3期(「キャッチフレーズ」の広がり)

i) 第3期の取組(2020年度~2021年度)

この「パーソナル・キャッチフレーズ」の取組は、生徒・保護者、そして、学校評議員(地域)へと広がっています。教職員は教育者としての教育信念を、生徒は本校に入学しての学習者としての学びの意味と価値を、保護者は子育ての振り返りを、そして、学校評議員(地域)は本校への期待等を言語化し、「キャッチフレーズ」として様々な機会でも表明しています(写真4)。



写真4 「キャッチフレーズ」の広がり

例えば、本校には、地域向けのカフェ(喫茶店)が附設されており、生徒が接客の学習を行っています。その際の生徒のネームプレートには、「本気笑顔」のように、「マイ・キャッチフレーズ」が書かれており、学習者としての決意を表明しています(写真5)。



写真5 学校併設カフェでの「マイ・キャッチフレーズ」

ii) 第3期の工夫

先の「キャッチフレーズ」の映像作品「オンリーワン・アワー」を、PTA役員会等でも上映しました。それを契機に、保護者においても、「キャッチフレーズ」を持つことになりました。取組の工夫として、夏休みの宿題「親子でキャッチフレーズを考えよう!」を実施しています(写真6)。これは、ご家庭で対話をしながら、「マイ・キャッチフレーズを考えよう!」というものです。この取組の特徴は、宿題用紙の発出者が、学校・PTA・生徒会の連名であることです。このことにより全校的取組という文化・風土づくりにつながっています。

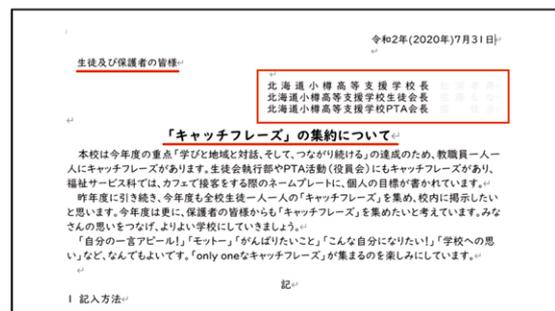


写真6 「親子でキャッチフレーズを考えよう!」の案内文

4. 「キャッチフレーズ」とキャリア発達

(1) 教職員のキャリア発達

教職員が、「キャッチフレーズ」を持つことが、教職のキャリア発達を振り返る機会となっています。ここでは、これまでの教職の歩みを振り返り、ストーリー化してその立場と役割の意味付け、価値付けをしています。それは、これからの教育人・組織人としての働きがいのあるキャリアビジョンを構築する貴重な機会となっています。その様相を、客観的に把握する方法として、キャリア指向質問票 (Schein, 1990: 図5) を採用しました。各自がこの質問票に回答して、自己のキャリア・アンカー (長期的な仕事や生活の拠り所) の傾向を知り、自己の「キャッチフレーズ」の解釈を深めることができました。

私の「キャリア・アンカー」を知ろう

8つの「価値観」

- ・ 専門・職能別コンピテンス (技能をより高いレベルまで伸ばす)
- ・ 全般管理コンピテンス (全体的な成果に責任をもつ)
- ・ 自律・独立 (仕事を自分のやり方で仕切っていく)
- ・ 保障・安定 (雇用保険や終身雇用等に常に興味がある)
- ・ 起業家的創造性 (自分の会社や事業を起こす機会を大切に)
- ・ 奉仕・社会貢献 (何か価値のあることを成し遂げる仕事を追う)
- ・ 純粋な挑戦 (目新しさや変化、難しさそれ自体が目標にある)
- ・ 生活様式 (ライフ&ワークのバランスを大切に)

強い満足感を感じた時の「価値観」は？

図5 「キャリア・アンカー」の項目 (Schein(1990)Career Orientations Inventory から作成)

(2) 生徒のキャリア発達

一方、生徒の「キャッチフレーズ」は、在学中に顕著に変化していきます。それは、将来、社会人になるための「キャッチフレーズ」の変化です。例えば、「将来の夢に向かって、笑顔で挑戦し続ける！」から「あきらめないで、ひとつひとつ努力していく！」等へと、より現実化します (写真7) そして、その変化は、本校のキャリアパスポートでもある「OKS ライフキャリアプラン」とも連動しています。そのプランを活用してのキャリアカウンセリング等では、生徒と教職員が対話を重ねてキャリア発達の姿を言語化しています。

私のキャッチフレーズは変化します。それは、私の成長です。

努力で LEVEL UP!!

なまら本気な笑顔

お客様に GOODな接客をします!

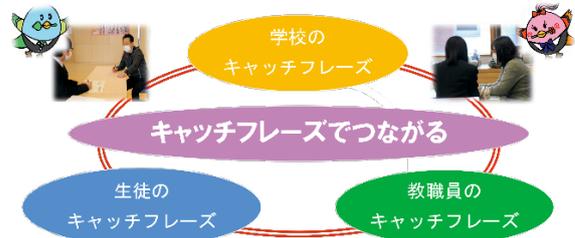
お客様に「なまらうまい!」って言ってもらえるように努力する!

写真7 生徒の「キャッチフレーズ」の変化

(3) 同時並行的なキャリア発達

このように、生徒は自立と社会参加を目指す青年期の学習者として、教職員は教職を前向きに歩む教育者

として、両者は同時並行的にキャリア発達をしています。生徒と教職員が「キャッチフレーズ」で輝き、そして、お互いにその「キャッチフレーズ」を尊重し合いながら対話する (つながる) という「一人一人が輝くあたたかい」学校文化・風土が根付いています (図6)。



生徒(学習者)と教職員(指導者)は、対話を通してお互いの価値を出し合います。そして、新しい価値観を創り出しながら、同時並行的にキャリア発達をします。

図6 「キャッチフレーズ」でつながる生徒と教職員

5. 「キャッチフレーズ」の取組の振返 (自己評価)

(1) 取組を継続するための振返 (自己評価)

これまで述べてきた経営参画意識 (フォロワーシップ) を高めるための「キャッチフレーズ」の取組においては、教職員自身が、年度ごとにその取組について振り返るようにしています。なぜならば、校内組織の各分掌等および教職員一人一人が、オリジナルな「キャッチフレーズ」を持つという取組を継続するには、その担い手である教職員自身の自己評価が不可欠だからです。取組を意識的・意図的に振り返ることにより、「キャッチフレーズ」そのものの改善や、取組の意識的継続が発生します。まさしく、それは「キャッチフレーズ」が当然のようにあるという学校文化・風土づくりの姿でもあります。

(2) アウトプット評価とアウトカム評価

その振返 (自己評価) の際には、アウトプット評価とアウトカム評価という評価観を採用しました。アウトプット評価とは取組における手立てに対する評価です。一方、アウトカム評価とは取組の成果に対する評価です。具体的には、図7のような評価項目によって構成される評価用紙「キャッチフレーズを振り返ろう!」を用いて、自己評価することにしました。

図7のように、評価項目1~3では、学校組織の分掌部門における自分自身の所属する部署の業務を振り返って回答します。

*** チーム・キャッチフレーズを振り返ろう *** (抜粋)

【評価項目1】
私は、所属する分掌部門の「キャッチフレーズ」をイメージして業務を行った。
あてはまらない 少しあてはまる あてはまる よくあてはまる

1 2 3 4

【評価項目2】
その成果があった。(回答選択肢は略)

【評価項目3】
その成果は、どのような場面でしたか。(回答欄は略)

図7 評価用紙「チーム・キャッチフレーズを振り返ろう」(分掌部門用)

同じように次の評価項目4～6では、その指導部門(学年組織・学科組織・寄宿舎組織)での回答をします。

回答方法は、評価項目1と2、評価項目4と5については、4件法(4:よくあてはまる、3:あてはまる、2:少しあてはまる、1:あてはまらない)での評定回答をします。評価項目3と6については、自由記述をします。

なお、ここまでの回答は、指導部門と分掌部門の「チーム・キャッチフレーズ」が対象ですが、2021年度においては、教職員一人一人の「パーソナル・キャッチフレーズ」についても対象にしました(評価項目7～9)。

回答者は、基本的に全教職員が対象となります。各年度の回答者数については、表1のとおりです。

表1 「キャッチフレーズの振返(自己評価)」の回答者数

	2018年*	2019年	2020年	2021年
評価項目1	33	103	96	95
評価項目2	33	103	94	95
評価項目4	32	102	95	学年組織
				学科組織
				寄宿舎
評価項目5	32	102	95	学年組織
				学科組織
				寄宿舎
評価項目7				101
評価項目8				101

* 2018年度は、各部署のチーフが回答しました。(名)

この振返(自己評価)は、2018年度から2021年度の4年間にかけて行いました。また、評価時期については、期末評価を11月～12月に行いました。また、2021年度に行った中間評価については、7月～8月に行いました。

(3) 経年変化と年度内比較

本稿においては、当評価用紙の質問項目1と2、質問項目4と5、質問項目7と8の回答の結果について掲載します。回答の集計方法として、評定1を評価点1点、評定2を評価点2点、評定3を評価点3点、評定4を評価点4点として、選択回答された評定回答人数にそれぞれの評価点を乗じて合計し、回答者数による平均値(以下、得点)を算出(小数点2以下を四捨五入)しました。

この集計方法をもって、「チーム・キャッチフレーズ」の2018年度から2021年度までの期末評価の得点の経年変化(集計1)と、2021年度内の中間評価と期末評価の比較(集計2)を行いました。さらに、「パーソナル・キャッチフレーズ」についても、2021年度内の中間評価と期末評価の比較(集計3)を行いました。

集計1の結果については、図8と図9に提示します。ここでは、まず、アウトプット評価とアウトカム評価の全貌として、アウトプット評価の得点の方が、アウトカム評価より高い得点の傾向でした。

次に、分掌部門と指導部門のそれぞれの経年変化を見ました。分掌部門のアウトプット評価では、この4

か年間はいずれの年度においても2.9点と経年変化はありませんでした。

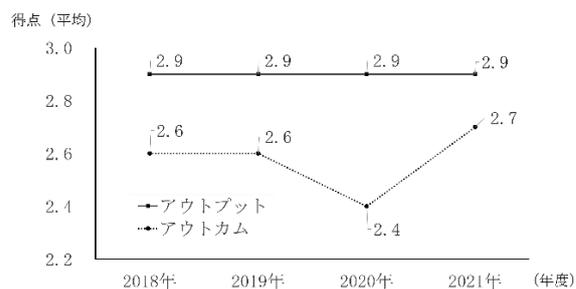


図8 「チーム・キャッチフレーズ」の自己評価(分掌部門)

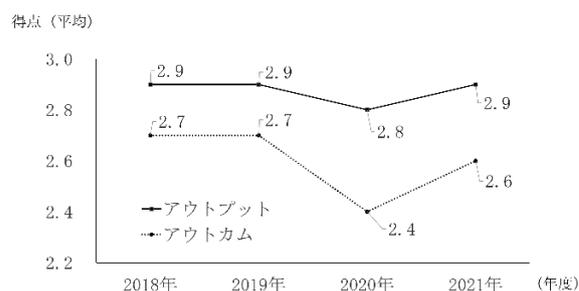


図9 「チーム・キャッチフレーズ」の自己評価(指導部門)

一方、アウトカム評価では、2020年度が2.4点と他の年度に比べて低い得点でした。そして、指導部門の経年変化では、アウトプット評価は、4か年間で2.8点～2.9点の範囲での得点の変化がありました。一方、アウトカム評価は、2.4点～2.7点の範囲でした。

集計2については、表2に提示します。ここでも、全貌として分掌部門および指導部門内のいずれの組織においても、前述と同じくアウトプット評価の方がアウトカム評価より高い得点という傾向が確認できました。次に、中間評価と期末評価を比較すると、分掌部門および指導部門の学年組織・学科組織で、期末評価が中間評価より同得点または0.1点～0.2点上回りました。一方、アウトカム評価では、分掌部門と指導部門の両部門で、期末評価が中間評価より同得点または0.1点～0.3点上回りました。さらに、指導部門の学科組織で、アウトプット評価とアウトカム評価の両評価において、他の部門・組織に比べて、低い得点の傾向にありました。

表2 「チーム・キャッチフレーズ」の自己評価の年度内比較

	分掌部門				指導部門				
			学年		学科		寄宿舎		
	平均値	中央値	平均値	中央値	平均値	中央値	平均値	中央値	
中間評価	アウトプット	2.8	3.0	3.0	3.0	2.6	2.0	3.3	3.0
	アウトカム	2.4	2.0	2.8	3.0	2.5	2.0	2.7	2.0
期末評価	アウトプット	2.9	3.0	3.0	3.0	2.8	3.0	3.2	3.0
	アウトカム	2.7	3.0	2.8	3.0	2.6	3.0	2.8	3.0

集計 3 については、表 3 に提示します。ここでの「パーソナル・キャッチフレーズ」においても、前述の「チーム・キャッチフレーズ」と同じく、アウトプット評価の方がアウトカム評価より高い得点という傾向が確認できました。また、中間評価と期末評価を比較すると、アウトプット評価で期末評価が中間評価より 0.1 点上回ったのに対して、アウトカム評価のそれは 0.3 点上回りました。

表 3 「パーソナル・キャッチフレーズ」の自己評価の年度内比較

中間評価	アウトプット	2.8	3.0
	アウトカム	2.4	2.0
期末評価	アウトプット	2.9	3.0
	アウトカム	2.7	3.0

(4) 振返（自己評価）からの示唆

前述の経年変化と年度内比較から、今後の「キャッチフレーズ」の取組に向けて、次の 3 つの示唆を得ました。

1 つ目は、アウトプット評価とアウトカム評価の関係からの示唆です。両評価の得点には、一定の差がありました。これを安定した一定の差とプラス思考で解釈して、「キャッチフレーズ」を意識しながら、教職員が教育・経営業務を継続している姿と考え、校内で共有化しました。

2 つ目は、期末評価のアウトカム評価が高得点になる傾向からの示唆です。その高得点化は、分掌部門の「チーム・キャッチフレーズ」と、教職員一人一人の「パーソナル・キャッチフレーズ」で見られました。分掌部門とは、直接的に生徒と関わる指導部門と対比する部署で、間接的に生徒と関わりながら教育・経営業務を企画立案する部署です。ゆえに、分掌部門は、指導部門の土台となる部署と言えます。また、「パーソナル・キャッチフレーズ」は、日々生徒と関わり続ける教職員の理想・信念等を言語化したものです。このチームとパーソナルの「キャッチフレーズ」が高得点になる傾向は、学校での個と組織との相乗効果を発揮するための文化・風土づくりが進行している姿と解釈しました。

3 つ目は、指導部門の学科組織のアウトプット評価とアウトカム評価の両評価が、低得点である傾向からの示唆です。この学科組織は、学科制の職業教育を行う本校においては、中核となる部署です。その業務は、教育課程の編成等との連動性もあります。具体的には、日々の授業実践を教育課程の改善に反映するという創造性を大切に業務を推進しています。ゆえに、今後、学科組織のアウトプット評価とアウトカム評価の推移を指標として、全教職員が参画意識を持ってカリキュラム・マネジメントに関わるという学校文化・風土づくりを目指したいと考えています。

5. おわりに

今、振り返ると、本校には「キャッチフレーズ」が満載です。「下位目標」という経営方略から端を発した「キャッチフレーズ」という取組は、「ヒューマン・ファースト」という校長の信念を、「一人一人が輝くあたたかい」学校文化・風土づくりとして具現化してくれています。

カリキュラム・マネジメントを支える学校文化・風土づくりのための「キャッチフレーズ（下位目標）」の取組は、保護者・学校評議員（地域）、さらに、生徒にも広がり継続している気運です。今後も、その気運を維持して、開かれたカリキュラム・マネジメントを目指し、創造的な取組を積極的に開発する学校経営を目指します。

さらに、この度、当実践紹介を機に、「キャッチフレーズ」の振返（自己評価）を俯瞰することができました。そこでは、アウトプット評価とアウトカム評価の解釈を教職員で共有化することができ、今後の学校文化・風土づくりを見通すことができました。

III 考察

以上の実践事例について、特別支援学校において学校内に「協働性」を構築するための要件と校長に求められるリーダーシップという観点から考察を加える。

1. 学校内に「協働性」を構築するための要件

カリキュラム・マネジメントの中核は、日々の授業の学習評価に基づき教育課程の評価・改善を図ることであり、そのための必要な組織体制を構築することである（一木，2021）。一方で、個別の指導計画等の作成や評価に複数の教員が関与し、授業場面においてもティーム・ティーチングが主流となる特別支援学校においては、円滑にカリキュラム・マネジメントを進めるためには、教職員間の協働が必要不可欠である。

このことについて小倉（2022）は、カリキュラム・マネジメントに先駆的に取り組んできた特別支援学校のカリキュラム・マネジメント導入期の取組を整理し、特別支援学校においてカリキュラム・マネジメントを機能させるためには、学校課題が共有され、授業改善や教育課程改善の下支えとなる「協働性」が、学校文化となっていることの重要性を指摘している。また、カリキュラム・マネジメントを促進するためには、協働するための“仕掛け”が必要であるとしている。

以下、「協働性」を構築するための“仕掛け”という視点から本実践の意義を確認する。

本実践は、カリキュラム・マネジメントを機能させるためには、学校組織の機能性を高めることが必要であるという認識のもと、人と人がつながり、「対話を通して創造する」という学校文化・風土を醸成する取組を、学校経営において大切にしている（松浦，2020）。

そして、人と人がつながり、対話することを通して「協働性」を構築するための“仕掛け”が、「下位目標」と「キャッチフレーズ」となる。

ともすれば、学校経営の重点目標は、年度当初に校長から示された後は、形骸化してしまうことも少なくはない。しかし、本実践では、各部署が学校経営の重点目標の「下位目標」を設定し、「キャッチフレーズ」を考案するプロセスを通して、学校経営の重点目標を実行可能な行動目標へと具体化させている。このような取組は、各部署のメンバーの重点目標への意識化を促すとともに、チーム力の継続性向上にもつながるものである。さらに、各部署の「下位目標一覧」を学校経営パンフレットに載せたり、「キャッチフレーズ交流会」を通して「下位目標」を交流したりする取組は、各部署が協働するための下地となり、円滑な連携を促進するものであると言える。

また、「パーソナル・キャッチフレーズ」を廊下に掲示し、名刺やカレンダーにする取組は、教職員が自らの強みを考え、同僚の強みを知る機会となっている。この取組は、教職員一人一人が自分の役割を理解し、行動するための動機付けになっている。そして、本実践では、「パーソナル・キャッチフレーズ」が、学校経営への全員参画を意図的に促す“仕掛け”にもなっている。

さらに、「キャッチフレーズ」を日々の教育活動や家庭や地域とのつながりの中に位置付けたことも、本実践が意義深い点である。ともすれば、カリキュラム・マネジメントは、教育課程の改善や学校組織の見直しのための取組と捉えられ、教職員のみが、その担い手であると考えてしまう。しかし、学校文化・風土づくりという点においては、生徒や保護者、地域の人材もカリキュラム・マネジメントの担い手となる。

以上のように、本実践では、「キャッチフレーズ」という誰にとっても分かりやすい取組が、学校内に新たな協働や価値観を生み出し、「一人一人が輝くあたたかい学校」というスクール・キャッチフレーズの実現へとつながっていた。

本実践から、改めて特別支援学校においてカリキュラム・マネジメントを機能させるためには、教職員間の「協働性」が学校文化となっていることの重要性を確認できた。一方で、学校文化としての「協働性」は、すぐに構築されるものではなく、本実践のように、教職員同士がつながり、教職員と生徒がつながり、学校と家庭や地域がつながるための“仕掛け”があって、徐々に生まれ、校内全体へと広がっていくものである。そして、「協働性」を基盤としたカリキュラム・マネジメントを進める上では、教職員全員の学校経営への参画意識をいかに高めていくことができるのか、ということが要件となる。

2. 校長に求められるリーダーシップ

中央教育審議会(2015)は「チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について(答申)」において、これからの校長には「多様な専門性を持った職員を有機的に結びつけ、共通の目標に向かって動かす能力や、学校内に協働の文化を作り出すことができる能力などの資質が求められる」としている。また、「学校の教育活動の質を高めるためには、校長の教育的リーダーシップが重要であり、教育指導等の点で教職員の力を伸ばしていくことができるような資質も求められる」としている。

これらを踏まえ、以下、校長に求められるリーダーシップという視点から本実践の意義を確認する。

本実践において、校長はサーバント・リーダーとして、フォロワーである教職員を後押しするかたちで学校経営を進めていた。そのようなリーダーシップの発揮のさせ方により、教職員に自主性や自律性が生まれ、学校経営への参画意識が高まり、学校内において協働する学校文化・風土が醸成されたことは、前項で確認したとおりである。

また、本実践の特徴は、カリキュラム・マネジメントを推進する際の軸として、キャリア発達を据えたところである。学校が生徒、保護者、地域と歩むために、教職員が共に学び合う文化の形成と個々の強みを生かすことに重点を置き、それが教職員のキャリア発達にもつながり、更には生徒のキャリア発達にまで波及している。

このように、教職員全員の学校経営への参画意識を高め、キャリア発達という視点を持って学校経営に当たることが、カリキュラム・マネジメントにおいて校長に求められるリーダーシップの一つであると言える。そして、そのようなリーダーシップのもと、教職員全員が学校の中で、自分の役割を果たしながら、自分の強みを最大限に生かし、学校経営に参画することが、カリキュラム・マネジメントを推し進める原動力となる。

IV まとめ

中央教育審議会(2016)が取りまとめた「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について(答申)」においては、「カリキュラム・マネジメントの実現に向けては、校長を中心としつつ、教科等の縦割りや学年を越えて、学校全体で取り組んでいくこと」が示されている。そして、管理職のみならず、全ての教職員がカリキュラム・マネジメントの必要性を理解することに言及した上で、「カリキュラム・マネジメントは、全ての教職員が参加することで、学校の特色を創り上げていく営み」であるとしている。

本実践は、学校経営のための方略として、学校経営の重点目標を具体化した「下位目標」、そして更には

「キャッチフレーズ」という“仕掛け”によって、教職員全員の学校経営への参画と学校の特色を作り上げていく営みを可能にしている。

また、本実践から、カリキュラム・マネジメントは学校経営を行う校長のリーダーシップが重要であることを再確認できた。校長の考え方(ビジョン)や価値観、リーダーシップの発揮のさせ方が、そのときの学校文化・風土を作り上げると言える。

付記

本研究は、日本学術振興会科学研究費助成事業基盤研究(C)特別支援学校における「協働性」を基盤としたカリキュラム・マネジメントモデルの構築(課題番号:21K02723 研究代表者:小倉靖範, 研究分担者:三浦光哉・佐藤貴虎・立田祐子・池田彩乃)の助成を受けたものです。

引用文献

- 安藤隆男(2004)盲・聾・養護学校におけるセンター的機能の役割－教師の協働性に基づく専門性への転換。特別支援教育, 14, 34-39.
- 中央教育審議会(2015)チームとしての学校の在り方と今後の改善方策について(答申)。文部科学省, 2015年12月21日, https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/_icsFiles/afieldfile/2016/02/05/1365657_00.pdf (2022年1月21日閲覧)
- 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について(答申)。文部科学省, 2016年12月21日, https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/_icsFiles/afieldfile/2017/01/10/1380902_0.pdf (2022年1月21日閲覧)
- Edger H. Schein (1990) Career Anchors : Discovering Your Real Values. 金井壽宏訳(2013)キャリア・アンカー－自分のほんとうの価値を発見しよう－。白桃書房
- 一木薫(2021)特別支援学校のカリキュラム・マネジメント－段階ごとに構築する実践ガイド－。慶応義塾大学出版会。
- 松浦孝寿(2020)カリキュラム・マネジメントにつな

がる学校経営－対話を大切にする学校文化と風土づくりの実践－。特別支援教育研究, 749. 東洋館出版社, 文部科学省(2019)特別支援学校高等部学習指導要領, 小倉靖範(2022)特別支援学校における「協働性」を構築するためのカリキュラム・マネジメントのプロセスと要件の検討－北海道真駒内養護学校におけるカリキュラム・マネジメント導入期に焦点を当てて－。日本特殊教育学会第60回大会発表論文集, P 11-3.

- 杉野学(2017)キャリア教育のカリキュラム・マネジメントの方法に関する考察。東京家政学院大学紀要, 57, 1-20.
- 田村知子(2011)カリキュラムマネジメントの実践方法。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, 12-13.
- 田村知子(2014)カリキュラムマネジメント－学力向上へのアクションプラン－。日本標準ブックレット No.13. 日本標準.
- 長沼俊夫(2014)教育課程の評価につながる授業の評価, 分藤賢之・川間健之介・長沼俊夫(監修), 授業力向上シリーズNo.3－授業とカリキュラム・マネジメント－。ジヤース教育新社, 19-25.

参考文献

- Edger H. Schein (2006) CAREER ANCHORS Self-Assessment. 金井壽宏・高橋潔訳(2009)キャリア・アンカー－セルフ・アセスメント－。白桃書房
- 松浦孝寿(2021)一人一人が輝くあたたかい学校－キャッチフレーズでつながる生徒と教職員と保護者－。中等教育資料, 1017. 文部科学省教育課程課.
- 松浦孝寿(2021)学校文化の創造とキャリア教育－地域に貢献する職業教育とOKSライフキャリアプランの実践から－。特別支援教育ハンドブック. 第一法規.
- 松浦孝寿(2022)一人一人が輝くあたたかい学校－キャッチフレーズでつながる生徒と教師－。第5回NITS大賞(子供一人一人が輝ける場となるように－教師の働きがい再構築する学校づくり－)。独立行政法人教職員支援機構.
- 松浦孝寿(2022)一人一人が特別な存在だからあたたかい学校。ニューズレター スクールサイコロジスト 第109号。日本学校心理士会北海道支部.