

原著論文

カリキュラム・マネジメントを推進する
組織的な要因に関する研究Study on organizational factors that promote
Curriculum Management in Schools

中田 正弘 (白百合女子大学) ・ 坂田 哲人 (大妻女子大学)
Nakada Masahiro (Shirayuri University) ・ Sakata Tetsuhito (Otsuma Women's University)

町支 大祐 (帝京大学) ・ 荒巻 恵子 (帝京大学)
Choshi Daisuke (Teikyo University) ・ Aramaki Keiko (Teikyo University)

児童生徒に資質・能力を育成する教育を実現するため、教育課程に基づいて組織的・計画的に教育活動の質の向上をめざすカリキュラム・マネジメントの推進が求められている。本研究では、カリキュラム・マネジメントの実践に向けて必要な条件等を明らかにするため、教師を対象としたインタビュー調査及び量的調査を実施した。結果、カリキュラム・マネジメント実践の推進には、校長がカリキュラム・マネジメントに対する意義や価値を認識していること、ミドルリーダーが、校長の教育ビジョンを具体化したり実践へとつないだりすること、さらには、教員の理解を促す学びの場や教員同士の実践交流の時間の確保など組織マネジメントが重要であることが明らかになった。

1. 本研究の目的

近年、学校をめぐる諸課題に対して、組織的な対応をもってあたることが求められている。2015年(平成27年)の「チーム学校」の議論などはこれにあたる。さらには、こうした諸課題への対応のみならず、教育課程の編成や実施についても、これまで以上に組織的な対応によって実現していくことが求められてきている。これは、カリキュラム・マネジメントと称されているが、このカリキュラム・マネジメントをどのように実施し、また実現していくかといった方法やプロセスは依然として模索されている状況にある。こうした状況に対し、本研究では、カリキュラム・マネジメントを組織的に推進するための要因に着目し、インタビュー調査並びに質問紙調査の結果を基に議論を進め、その内容を明らかにする。

2. 本研究にかかる先行研究

本研究に関連した先行研究として、総合的な学習の時間の運営面に着目した伏木・坂田(2009)の研究がある。本研究では、教員に対する満足度要因の調査・分析から、総合的な学習の実践等にかかわって、教員への十分な情報提供や支援体制が築かれていなかったことを明らかにしている。また、カリキュラム・マネジメントによる学校組織改善や授業改善へと視点を広げた研究としては、中留・田村(2004)、田村(2011)、天笠(2013)などがある。さらに、校内研修との関連では、田村(2006)がカリキュラム・マネジメントへの参画意識を促進するための事例研究を行っている。そこでは、カリキュラム・マネジメントの意義や具体的な方法論を同僚と再考察することや協働的なワークショップの効果が報告されている。2016年の中央教育審議会答申の前後からは、カリキュラム・マネジメントの定義や編成・実施・評価にかかる方法論や実践例を紹介する研究物・図書が多数出版されている(例えば田村2017、村川2018)。

一方、海外の取組に着目した研究としては倉本(2008)がある。アメリカのカリキュラム・マネジメントをサービスラーニングの視点から検討し、条件整備面を捉える概念として同僚性・革新性・恒常性を含む「協働性」を明らかにしており、本研究にも示唆を与えてくれる。また、中田ら(2021)は、フィンランドの学校におけ

る教科等横断的なカリキュラムの開発について調査し、フェノメノン・ベースド・ラーニング (Phenomenon Based Learning) の実施と、その実質化のための組織マネジメントについて報告している。

これら先行研究からは、教員の自律的な参加や、協働的な取組、教師のカリキュラム・マネジメント実践を支える組織マネジメントの重要性が明らかになっており、本研究の一つの着眼点となっている。

3. 調査研究の方法と結果

本研究は、個別に実施された2つの調査結果を用いて総合的に検討し、カリキュラム・マネジメントの推進要因を明らかにすることを試みる。2つの調査概要並びに結果について、以下に順に示す。

(1) インタビュー調査の結果に基づく質的分析

① 対象校と対象者

研究指定等を受け、カリキュラム・マネジメント等の研究に継続的に取り組んでいる学校の中で、了解を得られた東京都の3小学校1中学校、宮城県の1小学校、計5校の管理職及びカリキュラム・マネジメント研究・実践の推進役のミドルリーダー教員に協力を依頼をした。インタビューを行ったのは校長4名、副校長1名、教務主任・研究主任（主幹教諭等を含む）7名、計12名である。

② 実施時期

インタビューは、2020年9月から2021年7月の間に学校を訪問し、対面にて実施した。ただし、コロナウィルス感染拡大という社会的状況に鑑み、1校はオンラインでの実施となった。面接1回に要した時間は、およそ30分～1時間度である。

③ インタビュー方法

インタビューは、半構造化面接法を用いた。事前に準備したインタビュー項目は以下の通りである。

- ・カリキュラム・マネジメントに対する考え方
- ・カリキュラム・マネジメント導入の契機
- ・カリキュラム・マネジメントの推進状況
- ・カリキュラム・マネジメントの推進方法
- ・カリキュラム・マネジメントの成果と今後の課題

また、学校の経営方針などを示したグランドデザイン図や、週時程表なども収集し、分析の参考にした(図1)。

④ インタビューデータの分析方法

インタビューは調査対象者の了解を得て録音し、プロトコル化した。そのうえでKJ法に基づいて、カード化、ラベリング、カテゴリー化を行い、全体像を結果図に整理した(図2)。学会等における分析結果の活用・公表については了解を得ている。

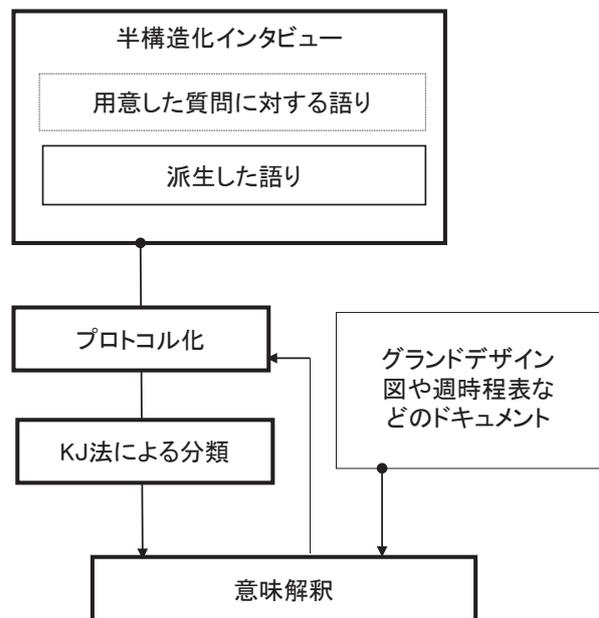


図1 本研究で採用した質的データ分析の手順

⑤ インタビュー調査から得られた結果

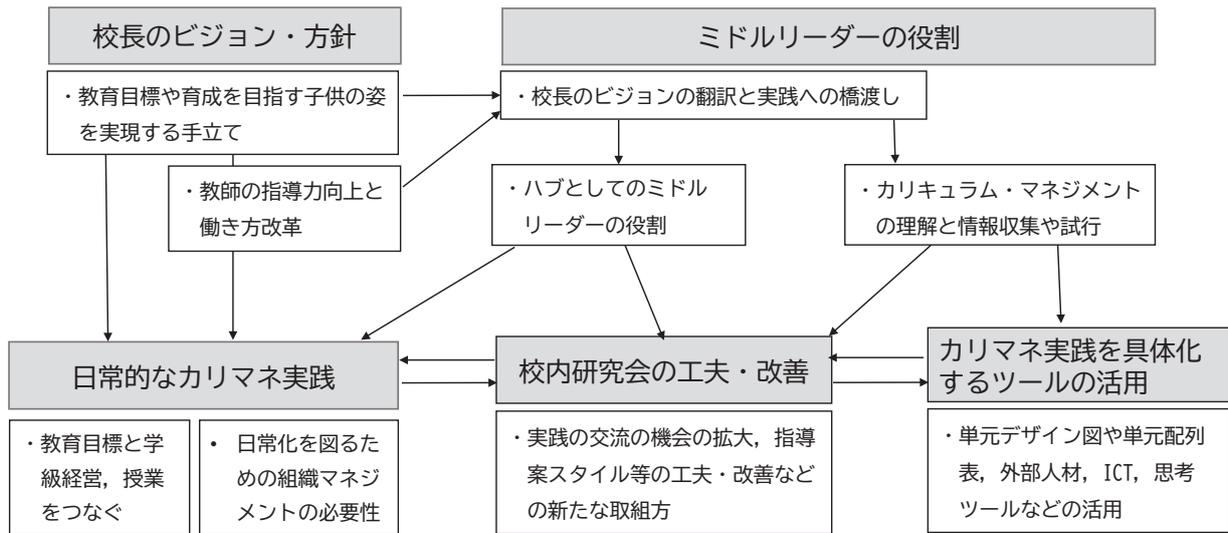


図2 カリキュラム・マネジメント実践を支える要因とその関係性（結果図）

分析の結果、生成されたカテゴリーは「校長のビジョン・方針」「ミドルリーダーの役割」「校内研究会の工夫・改善」「カリマネ実践を具体化するツールの活用」「日常的なカリマネ実践」の5つである。その下の四角囲みは、小カテゴリーである。小カテゴリーは9つ生成されたが、大カテゴリー1に対して、小カテゴリー1になったものもある。以下、各カテゴリーの語りに基づきながら考察する。

1) 校長のビジョン・方針

・教育目標や育成を目指す子供の姿を実現する手立て

B 校長：どの学校でも教育目標は掲げていても、ちゃんと後付でもつなげることができるのですが、そもそも教育目標を意識しながら学習に取り組むという意識がすごく薄かったように反省をしているんです。

D 校長：教員が「教え込む」授業を展開していて、授業改善の必要性を感じていたんです。生徒は真面目で自主的だけれども、主体的でないということに問題を感じていました。

カリキュラム・マネジメントに学校として取り組む背景や意義、期待等に関する語りである。B校長は、これまで社会科・生活科の研究に取り組み、他の教科でもっと成果を生かせるようにとカリキュラム・マネジメント研究に取り組んでいる。その中で「そもそも教育目標を意識しながら学習に取り組むという意識がすごく薄かった」と、カリキュラム・マネジメントが教育目標を実現していくうえで重要であるという認識を示している。また、D校長は「生徒は真面目で自主的だけれども、主体的でない」と、生徒の主体性の育成を前面に、研究・実践の背景を語っている。カリキュラム・マネジメントに取り組む背景には、教育目標の実現、児童生徒の育成という学校教育の本来の目的がある。

・教師の指導力向上と働き方改革

- A 校長：教員の指導力とか教員の資質を高めるには非常にいい。それは学校経営にとってはとても大切なことだと思うんですね。それが教員です。
- B 校長：せっかく身に付けた研究成果をいろんなところで活かせるようにしたい。だから無駄を省きたい。重複したところなくしたい。そう考えた時に一番やりやすいのはカリキュラム・マネジメントかなって。
- F 教諭：私が変わっても（転勤しても）学校の取組は変わりませんが、校長が変われば変わります。

カリキュラム・マネジメントに取り組む背景について、A校長は「教員の指導力とか教員の資質を高めるには非常にいい」と、教員の指導力向上と学校経営の側面から語り、B校長は「だから無駄を省きたい」と、働き方改革や指導力向上のための組織マネジメントの側面から語っている。教育目標や児童生徒の育成という側面からカリキュラム・マネジメントの意義を捉える語りのもう一方で、教員の指導力向上や職務の効率化という側面からの語りも聞かれた。また、F教諭は「校長が変われば変わります」と述べるように、カリキュラム・マネジメント実践の推進には、校長自身のカリキュラム・マネジメントに対する認識や経営ビジョンへの位置づけが大きく影響していることが分かる。

2) ミドルリーダーの役割

・校長のビジョンの翻訳と実践への橋渡し

- F 教諭：研究推進という立場は、現場と話がしやすい立場でした。校長の考えをわかりやすく現場に伝えていく。校長とはかなりの回数話をしました。
- G 教諭：本校の管理職は、子供たちの為という目的があれば、まずはいいよと言ってくれる。カリマネの一環として地域人材とかかわらせたいとか、こういう場所でやりたいなどのアイデアに対して前向きに検討してくれるのでやりやすい。そこが新しいことを嫌がる管理職とかだとやりにくい。
- J 教諭：校長と活動を共にすることで研究を推進した。京都の下京中学校や福井の明倫中学校、愛知の新香山中などを一緒に訪問し、研究の体制を作り上げる。

インタビューを実施した学校に共通していたことのひとつは、カリキュラム・マネジメント実践を進めるにあたり、ミドルリーダーが管理職と豊かなコミュニケーションを持っていたことである。F教諭は、校長の教育プランを具体的に教員に伝えるために「校長の考えをわかりやすく現場に伝えていく。校長とはかなりの回数話をしました」ということを、J教諭は、校長と一緒に先進校視察に参加し、その考えを理解し研究体制を構築しようとしてきたことを述べている。校長の経営ビジョンを分かりやすく翻訳し、実践への橋渡しをしていこうとする働きである。またG教諭は「アイデアに対して前向きに検討してくれるのでやりやすい」と管理職との関係を述べている。校内でカリキュラム・マネジメントのイメージを共有し、実践を進めていくためには、その推進役となるミドルリーダーと校長との関係性が重要であることが伺える。

・カリキュラム・マネジメントの理解と情報収集や試行

- H 教諭：自分が実践してみて、こういうことをするとこういう効果がありましたよ、そんなに皆さんが思うほど負担じゃないですよということを発信していくとか。
- K 教諭：今必要なことだけではなくて、将来的にもうちちょっとこうなりそうかなみたいなところも少し自分なりに考えながら仕事をしていけるような。
- I 教諭：校長と一緒に（カリキュラム・マネジメントの）先進校を訪問して、情報を得ました。

インタビューの語りの中でよく出てきたのは、カリキュラム・マネジメントの分かりにくさであった。言葉で

解釈しても実践への移行が見えてこない。そのため、ミドルリーダーの取組は、この分かりにくさを分かりやすくしていくためのものであるとも言える。それは「自ら実践し伝える」(H 教諭)、「先進校などの新しい情報を得て伝える」(I 教諭)、「将来的に必要になりそうなことを自分なりに考える」(K 教諭) ことへとつながっていく。このようにミドルリーダーは、カリキュラム・マネジメントについて理解を深めるだけでなく、積極的に新しい情報の収集を行ったり、自ら実践し、それを他の教員に伝えたりする役割を担っていた。

・ハブとしてのミドルリーダーの役割

G 教諭：あとうちの学校にある、コミュニティスクールにもそこでさらにどんな人いますかとか相談しました。

J 教諭：校内研究で基礎研究ということで、こういう使い方もありますよということを ICT の担当の先生に紹介してもらったり、その中で、僕はこういう実践をやっていますよというのも今度は他の先生から発表してもらったり。若い先生なんかは割と素養があるんですね。

L 教諭：実践例とかそういうのも交えて、みんながうまくいくように考えていければ、1つの学校とかだけでなく、そういうふうにできるといいなと感じた。

E 副校長：子供自体がきちんとやれるという大前提と、教職員が協力してやっているという大前提がなければ改革って難しいなと思って。

L 教諭は「実践例とかそういうのも交えて、みんながうまくいくように」と自身の役割を述べるとともに、学校を超えた実践の交流機会への期待を示している。J 教諭も同様に、校内研究会で ICT の担当教員に事例を紹介してもらったり、積極的に取り組んでいる教員の実践を紹介したりするなど、教員のカリキュラム・マネジメント実践を具体化する、いわばハブのような働きをしている。また G 教諭は「コミュニティスクールにもそこでさらにどんな人いますかとか相談しました」と語るように、外部人材とのつなぎの役を果たしている。こうした取組は、それぞれの役割や強みを価値づけ、教員が自律的にカリキュラム・マネジメント研究・実践に参加していく契機になることが考えられる。その中で、ミドルリーダー教員は、学校の内外をつなぐハブとしての機能を果たしている。

3) カリマネ実践を具体化するツールの活用

・単元デザイン図や単元配列表、外部人材、ICT、思考ツールなどの活用

G 教諭：まずはミドルリーダーがどうカリマネを理解し、周りに伝えていくのかなと。そうしないと周りの人もばらばらの解釈をしてしまいます。本校はデザイン図みたいな理解ではまっているのかなあと。

H 教諭：人材。人材というか、外部の方で、こういうことをやりたいからちょうどいいこの人を連れていきたいとかという。

I 教諭：(授業改善を図るために)「思考ツール」を導入し、各授業活動に取り入れることにしました。また「単元配列表」の作成を行い、職員室や廊下などに掲示しました。生徒もよく見えています。

L 教諭：ICT を使って今までの教材をもっと工夫していかなきゃとか、カリキュラム・マネジメントのようにこことこことを結びつけて少し縮めようとか、そういうことをたぶん考えないと。

カリキュラム・マネジメント実践を分かりやすくするために、それぞれの学校にツールが存在している。例えば G 教諭の学校では、単元デザイン図、H 教諭の学校では、単元の中に外部人材を活用してくこと、L 教諭の学校では ICT を活用することを重視している。また I 教諭の学校では、授業改善をするために、まずは授業の中で思考ツールを取り入れること、さらに職員室や廊下に単元配列表を掲示し、教師も生徒も見られるようにしている。これらのツールは、その学校の校内研究・実践の力点であり、かつ特色としても語られている。

4) 校内研究の工夫・改善

・実践の交流の機会の拡大, 指導案スタイル等の工夫・改善などの新たな取組方

A 校長：講師の先生から話を聞くんじゃなくて、みんなでもかく腹を割って話していこうという研究会、校内研修会をしようという形を今考えています。

D 校長：カリキュラム・マネジメントを、ただ単に研修、講義だけを聞いているというだけでは先生たちも何だか分からなくなるので、拒否感だけが強くなってしまいますので、たくさんの事例とかたくさんの細かな研修、自分たちで考える。それこそ先生たちも子供たちと一緒に、まずは自分で考えてみて、他の先生とシェアして、ワークショップみたいなもの入れたりとか、振り返りをその都度その都度するという。

H 教諭：これは去年の指導案なんですけど、まず初めに外国語の年間指導計画を再検討してもらい、他教科とか学校行事との関連とか生み出した時間の活用について明記して、意識してもらったんです。

カリキュラム・マネジメント実践を実質化するために校内研究会は重要である。ただその取組は、即研究授業とはならず、むしろ教員同士の話し合いを大切にしていた。A校長は「みんなでもかく腹を割って」、D校長は「まずは自分で考えてみて、他の先生とシェアして」と、語り合うことの重要性を述べている。校内研究会の持ち方にも変化が現れてきている。H教諭は、校内研究の取組に教科横断性を持たせることを意図し、指導案を工夫・改善してきた。このような取組は、カリキュラム・マネジメント実践の日常化への橋渡しにもなっている。

5) 日常的なカリマネ実践

・教育目標と学級経営, 授業をつなぐ

F 教諭：学級経営案自体が校内研究の成果として全学で共有されている。校長がそれに対して子供の姿（変容）についてのコメントを入れている。

G 教諭：日常につなげられるように、「教育プラン」と指導案を考えつなげます。学習過程の書き方が本校独自で、子供の視点から考え、授業を組み立てようとしています。

J 教諭：例えばソフトバレーボールをやるときに、ネットは最初の1時間目の人が張ったら一日中張りっ放しにするんです。そうしたら他の学年の人が2時間目は次の学年が使ってということで、学年を超えたカリキュラム、ソフトバレーボールという単元をこの時期にみんなでやろうということにして。

カリキュラム・マネジメント実践を日常的な取組に移行していく工夫としての語りである。F教諭は、研究の成果として「学級経営案」と校長のビジョン・方針との「つながり」をつくってきたことを挙げている。これは、すべての教員が教育目標と日々の実践を無理なくつなげていこうとする工夫である。G教諭も「教育プラン」と「指導案」をつなげることで、日々の実践を通じた教育プランの具現化を図っていた。また、J教諭は、ソフトバレーボールの単元を例に挙げ、カリキュラム（単元一覧表）を俯瞰的に捉えることでできる「共通化」「効率化」を指摘している。

・日常化を図るための組織マネジメントの必要性

G 教諭：話し合う時間はあったほうがいいなと思います。カリマネを進めていくうえで、最初のイメージがすごくしづらいと思うんですよね。私は去年組んだ先生と一緒に本を読んで勉強会をしてようやく理解が深まった。

I 教諭：月に1時間程度、必ず毎月研究の機会を設けた。時間を確保するために、行事などを中心にスリム化を実施した。何か手を入れないと「昨年と同じで」というようになってしまう。

カリキュラム・マネジメントの日常化を図るためには組織マネジメントが重要である。G教諭は「去年組ん

だ先生と一緒に本を読んで勉強会をして」と、教員間の打合せ、実践の交流などの時間確保が整えられてきていることを述べている。さらにI教諭は「行事などを中心にスリム化を実施した」と、時間の確保という組織マネジメントの側面からの工夫を挙げている。日常化への工夫は多様である。この日常化を図る取組は、ミドルリーダーが校長のビジョンを理解し、ハブとしての役割を果たしていることとつながっている。

⑥ 質的調査で明らかになったこと

上述してきたインタビューの分析内容を総合し、考察を以下に示す。

- ・カリキュラム・マネジメント研究・実践に取り組む背景には、校長自身のカリキュラム・マネジメントに対する意義・価値の認識を前提に、校長のビジョン・方針が影響している（校長のビジョン・方針）。
- ・ミドルリーダーは校長の経営方針を理解し、それを実践につなげるために「翻訳」し、教職員に「つなげる」役割を担い、そのことが校長のビジョン・方針の共有化にもつながっている（ミドルリーダーの役割）。
- ・ミドルリーダーは、自己の役割を「自ら実践しその方法を伝える」「先進校などの新しい情報を得て伝える」「教員間で話し合う場面を増やす」ことなどを通じて行っている。「教員間で話し合う場面を増やす」については、カリキュラム・マネジメントに対する理解を深めるだけでなく、教員の持つ実践についての再評価や交流、内外リソースの検討・連携なども行われている（ミドルリーダーの役割）。
- ・実践を具体化するツール（例えば、単元デザイン図・単元配列表・外部人材の活用・ICT(タブレット)・思考ツールなど）が存在している。カリキュラム・マネジメント研究の分かりにくさを分かりやすくしていくうえで効果を発揮し、学校の特色ある取組ともなっている（カリマネ実践を具体化するツールの活用）。
- ・校内研究会は、研究授業だけでなく、それぞれが持つ実践の交流や、ICT活用など個々の教員の得意分野にかかる情報提供など、教員間の話し合いをベースとした新たな取組が増えている。また、学校が取り上げたり開発したりしたツールの活用や有効性の検証も校内研究を通じて行われている（校内研究会の工夫・改善）。
- ・カリキュラム・マネジメント実践の日常化に効果的だったのは「話し合う場面を増やす」ことに加え、教育目標や校長のビジョンと学習指導案・学級経営案をつなぐ工夫やカリキュラムを俯瞰的に捉え、学習の準備の「共通化」「効率化」といった工夫であった。ただし「時間の確保」は、重要な課題として存在している（日常的なカリマネ実践）。

⑦ ここまでのまとめ

カリキュラム・マネジメント実践の取組には、校長がその意義や価値を、教育目標やビジョン・方針と照らし合わせて、効果的であると認識するところから始まっていた。ビジョン・方針は校長から教職員に提示されるが、実践レベルに移行していく段階では、ミドルリーダーが具体的な実践等を通じてビジョンを具体化し、広めていくとする働きがあった。しかし、実践への移行は、それほどたやすくなく、いくつかの策がとられる。そのひとつは、教員同士の話し合いを広げていくことである。カリキュラム・マネジメントについての理解を、それぞれの実践の再点検や改善策を検討する話し合いである。この取組は、研究授業が中心だった校内研究の進め方にも影響を与えていくが、日常化につなげるためには、時間の確保という組織運営の課題が指摘された。

もう一つは、その学校独自のツールの開発や活用である。例えば、単元デザイン図・単元配列表は、学習内容を俯瞰的に捉え、協働的に授業づくりを行うなど、自覚的な取組を支援するものものとして受け入れられ、研究授業等を通じて効果検証と改善が行われていた。校内研究は、カリキュラム・マネジメント研究・実践の実質化においても重要な場になっている。

さらに、教科横断的な視点を取り入れた指導案や教育目標とのつながりを意識した学級経営案の工夫も、日常化への橋渡しとなっていた。これらの方策はいずれも校長の経営ビジョンと一体化していた。

(2) 質問紙調査の結果に基づく量的分析

① 調査の概要と実施方法

2020年10月に、東京都A区教育委員会と連携し、教員を対象としたカリキュラム・マネジメントに関する

量的調査を実施した。この調査データの一部を上述の質的分析の結果に照らして再分析を実施した。調査対象者は、小学校15校、管理職を含む257名である。

カリキュラム・マネジメントを促す取組として、「カリキュラムの実施に合わせて時間割を柔軟に変更することが可能である」「学校教育目標や学校経営計画について、教員がその背景や趣旨をよく理解できるような働きかけが行われている」「他教科や他の教員との協働を促進するための仕組みや働きかけがある」「環境整備や教材の充実のために、教員や管理職が対話する機会が十分にある」の4項目を独立変数に設定した。従属変数には、文部科学省が示すカリキュラム・マネジメントの3つの側面（中央教育審議会2016）に関連した9つの質問を設定した（表1）。そして、9問についての回答を加算平均し、活性度として算出した。

表1 カリキュラム・マネジメントの3つの側面に関連して9つの質問

<ul style="list-style-type: none"> ・学校教育目標は、学校の実態や学校を取り巻く状況を踏まえ、特色あるものとなっている。 ・学校教育目標の達成を意識した、特色ある実践が行われている。 ・あなたの学校の教育課程は、授業時数の配当や順番に工夫が加えられている。 ・教科・領域横断的、統合的な視点を意識した、特色ある教育実践が行われている。 ・教育課程の編成においては、教科・領域横断的な実践の実現が意識されている。 ・教育活動を様々な視点から評価する仕組みがある。 ・様々な評価結果を活用し、根拠に基づいて改善を行う仕組みがある。 ・教育活動に必要な人的・物的資源について、学校内の資源を十分に活用し、効果的に組み合わせた教育活動が行われている。 ・教育活動に必要な人的・物的資源について、学校外の資源を十分に活用し、効果的に組み合わせた教育活動が行われている。

② 質問紙調査の結果

回帰分析の結果が表2である。独立変数は、特に、教育目標や学校経営計画の背景理解を促す働きかけや、教員と管理職との対話が重要な意味を持つことが1%水準で有意であった。

既存のデータの再分析であるため、独立変数の網羅性などに課題があり、一定の留保は必要であるが、興味深い結果が得られたと考えられる。インタビュー調査においても、カリキュラム・マネジメントを行ううえで、教員の理解を促す学びの場が重要であることや、教員と管理職、特にミドルリーダー教員と管理職の連携の重要性はうかがい知ることができ、こうしたことに合致する結果であると言える。

表2 カリキュラム・マネジメント活性度を従属変数にした重回帰分析 (R2=.343, N=257)

項目	標準化偏回帰係数
・カリキュラムの実施に合わせて時間割を柔軟に変更することが可能である	.124*
・学校教育目標や学校経営計画について、教員がその背景や趣旨をよく理解できるような働きかけが行われている	.268**
・他教科や他の教員との協働を促進するための仕組みや働きかけがある	.137 †
・環境整備や教材の充実のために、教員や管理職が対話する機会が十分にある	.208**

**p<.01 *p<.05 †p<.1

4. 結果の考察と今後の課題

新しい取組を校内で浸透するにあたっては、以前より教員への十分な情報提供や支援体制が課題となっていたが、今回の調査では、その情報提供や支援体制を構築するためには、学校内で「校長（管理職）がビジョンを提示すること」「そのビジョンをミドルリーダーが共有すること」「それを定着するために校内研究会などをはじめとする相互の交流が求められること」といった装置が連動し機能することが求められるという証言を得てきた。これは、今後、組織が学習・成長し、それにともなって個々の教師が成長し、最終的に子供たちに高い価値（＝よりよい授業・学級の実現等）がもたらされる組織学習へとつながる可能性がある。ただし、明らかになった要

因を裏返して捉えると、「教育目標」と「授業」が別次元で語られ、「経営」と「実践」が分断された状況があると解釈することもできる。カリキュラム・マネジメントの取組は、一体的に捉えにくいこれらの状況を「つなぐ」役割を果たし、組織としての教育活動を発展させていく可能性がある。加えて、これらの装置が機能するのを促進するために、(独自の) ツールの活用が有効であり、各学校の創意工夫を見ることができる。

また、校内に広がっていたのは、教員間の話し合いや日々の実践を交流する機会であった。カリキュラム・マネジメントは教育行政サイドからもたらされたものである。しかし、その実践は、子供の教育に責任を持つ教員がそれぞれの学校において行うものであり、そのための実践知の交流機会・場は、今まで以上に求められていることが分かった。

今回取材した事例については、多くの場合に取組の先に授業改善を望んでいたが、そこへの波及効果は教員によって異なる。その差は、教員の実践力が課題になることもあれば、意識の面で課題になることもある。

話し合いの時間の確保の重要性と困難さは、多くの教員から語られた。2009年に伏木らが調査結果から導き出した「支援体制」の不十分さは、カリキュラム・マネジメント実践においてもまだ継続された課題といえよう。その意味で、カリキュラム・マネジメントがカリキュラム・オーバーロードになる可能性もはらんでいるのではないだろうか。カリキュラム・マネジメント実践を下支えする組織マネジメントへの着目は重要である。この波及効果をどのように高めていくか(高める手立てが考えられるか)という点が今後の課題でもある。本研究は、引き続き人材開発・組織開発の観点から方法などを模索していく。

注記

本研究は、科学研究「教師の組織的な学習を通じたカリキュラム・マネジメント能力の開発に関する実証的研究」(基盤研究C, 2019-2021年度, 課題番号19K02513, 研究代表者:中田正弘, 研究分担者:坂田哲人, 町支大祐, 荒巻恵子)の一環として実施したものである。また本研究については、第31回日本教師教育学会(2021年10月2日)において報告し、その内容を修正・再執筆している。

引用・参考文献(50音順)

- 1) 天笠茂(2013)『カリキュラムを基盤とする学校経営』ぎょうせい
- 2) 倉本哲男(2008)『アメリカにおけるカリキュラムマネジメントの研究-サービス・ラーニング(Service-Learning)の視点から-』ふくろう出版
- 3) 田村知子(2006)「カリキュラムマネジメントへの参画意識を促進する校内研修の事例研究」カリキュラム研究15巻, pp.57-70.
- 4) 田村知子(2011)『実践・カリキュラムマネジメント』ぎょうせい
- 5) 田村学(2017)『カリキュラム・マネジメント入門-「深い学び」の授業デザイン。学びをつなぐ7つのミッション』東洋館出版社
- 6) 中田正弘, 坂田哲人, 町支大祐, 荒巻恵子(2021)「フィンランドの学校における教科横断的なカリキュラムづくりの取組:カリキュラム・マネジメントの視点から」白百合女子大学初等教育学科紀要, pp.47-54.
- 7) 中留武昭・田村知子(2004)『カリキュラムマネジメントが学校を変える-学校改善・単元開発・協働文化』学事出版
- 8) 伏木久始, 坂田哲人(2009)「総合的な学習に対する教師の意識についての調査研究-総合的な学習の実践に関する満足要因, 不満足要因に着目して-」信州大学教育学部附属次世代型学び研究開発センター紀要『教育実践研究』No. 08, pp.21-32.
- 9) 村川雅弘(2018)『学力向上・授業改善・学校改革 カリマネ100の処方』教育開発研究所
- 10) 山浦晴男(2012)『質的統合法入門 考え方と手順』医学書院
- 11) 油布佐和子(2018)「実践知を創造する-新たな教師教育を求めて-」学校教育研究33, pp.48-60.

【英文要旨】

Curriculum management is a systematic and organizational effort in schools to improve the quality of their own educational activities. In this study, we conducted interviews and a questionnaire survey with teachers in order to identify the conditions necessary for curriculum management to put into practice. The results revealed the following: first, the principal sees the significance and value of curriculum management and positions it in the management vision; second, middle-level leaders enable to embody and implement the principal's educational vision; third, organisational management is important for the implementation of curriculum management. Organisational management is to provide learning opportunities for teachers to promote their understanding, and to give time for teachers to work together.