

中学校のカリキュラム・マネージメント 実現に向けた実証的な研究 (1)

Achieving Curriculum Management in Junior High Schools: An Empirical Study (1)

栗 原 保*
Tamotsu KURIBARA

要旨：2021 年の新教育課程の完全実施に向けた中学校長のリーダーシップの状況等を把握すると共に、「社会に開かれた教育課程」実現に不可欠な社会教育の市民リーダー側の意識等を把握し、両者の問題点を洗い出そうとした。待ったなしの学校現場では、小中一貫教育の推進や道德の教科化、学校運営協議会などへの新たな対応をはじめ保護者の信頼に応える学校経営を進めながら、カリキュラム・マネージメント改善に向けての準備をどう進めるのか工夫や模索がある。また、社会教育行政と協働する地域のリーダーにおいても、自ら学校の授業へ参加・協力するには、様々な準備の必要性を感じていることがわかった。移行期において、どのように教育活動や組織運営など、学校の全体的な在り方や地域社会からの支援体制を改善していくのが重要な鍵となる。

キーワード：カリキュラム・マネージメント, 社会に開かれた教育課程, 主体的・対話的で深い学び (アクティブ・ラーニング), 学校運営協議会 (コミュニティ・スクール)

I はじめに

I-1 「カリキュラム・マネージメント」とは

2016 (平成 28) 年 12 月に中央教育審議会から次期学習指導要領についての答申が行われた。その中で「アクティブ・ラーニング」(1) と並んで「カリキュラム・マネージメント」の実現がうたわれている。カリキュラム・マネージメントとは、「学校の教育目標の実現に向けて、子供や地域の実態を踏まえ、教育課程 (カリキュラム) (2) を編成・実施・評価し、改善を図る一連のサイクルを計画的・組織的に推進していくことであり、また、そのための条件づくり・整備のこと」である。それは、教育目標を設定し、その目標の達成のために教育課程を編成し、必要なヒト・モノ・カネなどを整える、学校経営の営みにおいて中核に位置づくものである。個々の教員が組織として、このような発想や問題意識をどれほどもつことができるのかが、カリキュラム・マネージメントの基盤であるとも言える。

I-2 従来のカリキュラム・マネージメントとの違い

学校には、これまでも教育目標をはじめ様々な目標や方針が存在していたり、教育課程も編成

* くりばら たもつ 文教大学人間科学部 (非常勤)

されヒト・モノ・カネの運用をはかる営みもあった。しかし、互いの関連や脈絡も乏しいなかで、個々にそれぞれバラバラに存在するという問題点が指摘されていた。そのことが一人ひとりの教職員が自らの考えるところや願いに従って授業や学級経営を思い思いに進める姿となるという課題となって表れていた。新しい時代に求められる生徒の資質・能力を育成するために、次のような具体的な姿が実現できる。①「学校ぐるみで子供たちの教育活動に当たることができる」、②「系統的な成長発達を実感できる」、③「主体的・協働的な学校組織文化が育つ」、④「学校運営協議会や学校評価など学校改善へと結びつく取組が充実する」、⑤「保護者や地域の人々の信頼や協力を得やすくなる」。つまり、今後のカリキュラム・マネジメントの三つの側面として、①教科横断的な視点、②PDCA サイクルの確立、③教育内容と教育活動を効果的に組み合わせることが必要となっている。

I-3 平成 29 年度からの移行期間の取組計画の内容

完全実施に向けて各年度の展望・取組案を上げると次のようになる。29 年度は、学習指導要領改訂の趣旨の理解・周知徹底の校内研修の実施や先行実施にどう取り組むかの検討、学校教育目標の再点検と学校文化の方針等を策定する。30 年度は、移行措置や先行実施、全面実地の教育課程編成、新教育課程の編成（社会に開かれた教育課程、カリキュラム・マネジメントの充実、アクティブ・ラーニングによる授業改善等）を行い、平成 31 年度は、前年度に加えて、新指導計画の作成（採択される教科書を主たる教材にして）、平成 32 年度、中学校先行実施、平成 33 年度中学校全面実施となる移行例が考えられる。中でも、4 年間を見通す移行期間の取組計画の作成や校内研究・研修と連動した授業改善の取組には、校長のリーダーシップは欠かせないものとなっている。

II 研究の目的と調査活動

II-1 研究の目的

2021（平成 33）年度新教育課程の完全実施に向け、準備に入った中学校の現状を把握する。併せて、地域で社会教育を実践する市民リーダーから学校との連携・協働のための具体策を把握し、カリキュラム・マネジメント実現に向けた方策について研究する。

II-2 調査活動

（1）調査 1 平成 29 年 12 月に 3 人の埼玉県内の中学校長から自校の準備状況について、事前に質問紙を提示する半構造化面接を実施する。質問内容は次の 3 点とした。①現在の学校の特色や学校経営の特徴はどのようなものか、②カリキュラム・マネジメントに関する校内の研究組織があるのか、③カリキュラム・マネジメントの実現に向け、地域との連携・協働をどのように進めているのか。そして、関連した事項のヒヤリングも併せて実施する。対象としたのは、埼玉県内のさいたま市 A 中学校、越谷市 B 中学校、久喜市 C 中学校の 3 校である。A と C の中学校は中規模校で B 中学校は 900 名を越える大規模校である。

（2）調査 2 地域で先頭に立って社会教育を実践する市民リーダーから学校と連携・協働する具体策を調査する。対象は、久喜市市民大学・市民大学院（3）の現役・OB の受講生 52 名（男 44、女 8）で、平成 29 年 12 月に質問紙等にて調査を行う。市民リーダーは、現在、学校運営協議会委員や放課後子ども教室運営者、社会教育委員、市生涯学習推進会議委員など学校支援を含め各方面で活躍している。質問事項は、「社会に開かれた教育課程」（4）の視点に立ち、学校の授業への協力等の意向を中心に設定した。

II-3 調査結果

（1）調査 1 3 中学校長からの主な聞き取りの状況は次のとおりである（表 1）。

表 1 各中学校の特徴と準備状況

中学校	① 学校経営の特徴	② 校内の研究組織	③ 地域との連携
さいたま市A中学校	人権教育をベースに知・徳・体を重視した実践をしている	校内の運営委員会が全般を検討する形で担っている	学区内の自治会や地元業者を中心に協力を得ている
越谷市B中学校	小中一貫教育と道德教育を研修課題として実践している	現在は特化した組織は無く、学校研修推進委員会が担っている	PTA 組織や地元業者が中心となり協力を得ている
久喜市C中学校	学校運営協議会設置2年目を迎え市内で先導的な役割を果たす	校内の運営委員会が学校運営協議会と一体となっている	10人で構成する学校運営協議会が核となって進めている

質問①「学校の特色や学校経営の特徴」の回答では3校ともほぼ共通している。「小中一貫教育の推進」や「アクティブ・ラーニングの手法を取り入れた授業改善」、「学校運営協議会の設置検討や推進」、「特別な教科道德の実践研究」等となっている。また、日常の中心課題として、学力状況調査を活かした学力向上策や保護者の信頼に応える学校経営が基盤となっている。

質問②「カリキュラム・マネジメントに関する校内の研究組織」の回答では、C中学校以外は、今後、教育委員会の指導を得ながら検討するとしている。また、3校とも具体的な移行期間の取組計画の作成を教職員で作り上げていく体制にはなく、校長会等での情報収集という段階にある。また、現段階で、学校教育目標の再検討を進めたり、地域へどう投げかけるかについての検討はされていない。

質問③「カリキュラム・マネジメントの実現に向け、地域との連携・協働」については、小学校ほど地域の方々が中学校に入って協力を得られている環境にないことを3校とも上げている。中心となるのは、総合的な学習の時間の学びや職場体験など行事がメインとなっているとの回答が共通している。それ以外で、次のような特色ある取り組みが上げられた。

A中学校では自転車通学者が7割と多く、地元の業者の方の協力で年度当初に安全点検の協力を得ている。また、自治会の要請に応えた形で、中学生が一斉下校し自分の住む自治会の防災倉庫に集まり、住民と一緒に備品の点検や避難訓練の仕方など学ぶ機会がここ数年定着している。B中学校では、2年生で行う職場体験において40か所以上の場所が確保されていて、特に、地域の事業所が6割を占めるなど地域の事業所・企業との協力関係が構築されている。また、アクティブ・ラーニングの手法を取り入れる授業改善の環境づくりとして、A4サイズのホワイトボードを生徒用として準備しグループ協議に使うなど、社会科や道德の授業での活用が進んでいる。C中学校では、学校運営協議会（10人の内8人が地域関係者）の中で、「学校のエデュケーションにどう地域の市民が入り、生徒のたちの力をつけるのか」という協議題を毎回取り上げている。中でも、地域の防災についての生徒と一緒にプログラム検討のアイデアが出ている。それらを受けて、実際、地域の防災訓練に中学生20名が参加し、大地震の時の対処の仕方や避難場所の図上訓練を経験するなどの成果につながった。また、総合的な学習の時間で「郷土」を次年度以降共通テーマにとり上げ、地域の方と一緒に、地域の良さである文化財を広める中学生大使役としての活躍の場を検討している。

(2) 調査2 質問紙等の結果は次のとおりである（表2）。 N=52名（男44、女8）

表 2 市民側から中学校への連携・協力の可能性

質問事項	「できる」	「できない」	「わからない」
ア 学校から、ゲスト授業等への協力を求められたらできますか	19名（37%） 内 すぐできる 8名 準備が必要 11名	5名（10%）	28名（54%）
イ 学校教育目標づくりの協力を求められたらできますか	25名（48%） 内 すぐできる 7名 準備が必要 18名	15名（29%）	12名（23%）
ウ 年間計画等の編成の協力を求められたらできますか	17名（30%） 内 すぐできる 2名 準備が必要 15名	14名（30%）	21名（40%）

質問アの「できる」の理由では、「自分が企業に勤めていた時のつながりやパイプがあるので」。「できない」では、「自分が授業協力できる内容がないと思う」、「自信がない」。「わからない」では、「教える技術を習得していないので教えられるかどうか」、「やってみないと」等であった。

質問イの「できる」の理由では、「生徒の視点から考えたい」。「できない」では、「自分が卒業した学校でないので歴史とかかわからない」、「自分の時間をさいてまで協力できない」。「わからない」では、「地域を良くする意見が言えるのかどうか」、「中学生をどうやって導いていいのか迷う」。

質問ウの「できる」では、「授業に関わった経験が活かせる」。「できない」では、「学校全体の計画となると難しい」、「知識不足」。「わからない」では、「活動するには相当勉強しないと」、「保護者の考えなど把握が必要となるのでは」というものだった。

質問紙以外の項目で、「これまでゲスト授業の協力の経験がある？」聞いたところ、「ある」と答えたのは、6名（12％）で9割弱の方は未経験と回答した。その理由として、中学校ではゲスト授業招聘の機会が小学校と比べて少ないとの指摘があった。

また、全小中学校で進む「学校運営協議会」改善の意見として次のような点が出された。「学校関係者への指摘」としては、「教職員が学校運営協議会の目的を十分理解していないのではないか」、「地域にどのような人材がいて、どのような経験や技術をもった人なのか等の情報を持っていない」といった状況がある。「地域の社会教育関係者への指摘」としては、「学校運営協議会と言っても、これまでの学校評議員制度の延長と考えている」、「委員になっても地域の名士気分や30分程度で中身の薄い会議スタイルを引きずっている」、「なぜこういった学校運営協議会が必要なのか理解していないし、理解しようとしめない」、「地域の人達を集め話すようなリーダーになる人がいない」、「何かあったら協力してくれるような土台づくりが必要」といったものであった。「教育行政への指摘」としては、「学校以上に教育行政の意図や熱意が必要となっている」、「現場（学校・家庭・地域）の現状がどうであるかを把握していない点が気になる」、「このままでは、絵に描いた餅状態に陥る」、「学校を取り巻く、地域・家庭の状況の現状把握が不十分であり、学校と地域の因果関係を明らかにせずに対策を講じしようとしがちである」、「何か起きた時にはその対策を考えておくことが必要で今は深く検討されていない」等が上げられた。

Ⅲ 結果からの考察

1 「以降期の初年度だからこそ、職員と共有できたことを外部に積極的に発信する」

3つの中学校とも、教職員が主体となった研究組織を立ち上げるまでには至っていない状況であった。校長の頭の中には、その青写真があっても、職員や地域に発信するような「具体的な提案＝移行措置の取組計画」までいっていない。しかし、次年度に向けて、今年度の反省を活かす機会として、C（チェック）→A（改善策のアクション）を活かしていくことで教職員を巻き込もうという校長の意欲は感じられた。どうしても日常の活動を展開するので精一杯で、次期学習指導要領の改訂に向けた取組は次の段階という声があるのはわかるが、生徒の学びを支援する視点は教職員全てが持っている共通の土台を活かした取組とすべきである。そして、大事なことは、そのまとめたものを外部に公表し、議論を巻き起こすことにある。その場は、学校評議委員会でもPTA総会でも新入生の学校説明会でも可能ではないか、そんな積極的なとりくみこそ大切にしたい。

2 「市民リーダーの出番を促す環境整備が必要となる」

市民リーダーは、これまで、小学生への学校応援団や放課後子ども教室では活躍の場は拡充しているし、それによって意欲も向上している。中学校側が市民に求めれば、協力してどしどし参

加協力はもちろん、参画して行ける状況にあることもわかった。しかし、それらの支援をする環境を整える社会教育側に基本的な課題も多い。例えば、生徒の実態や中学校の教育を理解しながら、プログラムづくりを学ぶ場があれば、市民の不安や躊躇が解消していく。社会教育部局が教育委員会内の学校部局と連携を図り、指導性を発揮しながら市民が支援する力を向上させる仕組みを整えることが必要となる。

3 「学校運営協議会の立ち上げの勧め」

C中学校の校長は、学校運営協議会の設置や議論は、中学校のこれまでの文化的素地を改善するのに大きな推進力となることを表明していた。C中学校は市内のモデルとして研究指定を受けて27年度からスタートし、小中一貫教育や人材の発掘など教育委員会の指導を得ながら28年度に設置できた。2年間の学校全体の取組によって、その有効性が職員にも伝わっている。越谷市でも平成30年度2中学校が指定される動きがあり、学校と教育行政が連動した環境づくりが求められる。

4 「アクティブ・ラーニング」の視点と連動させる学校経営の展開

「カリキュラム・マネジメント」は学校の組織力を高める観点から、学校の組織及び運営について見直しを迫る考えである。校長のリーダーシップはもちろん、教職員の経営参画意識の向上、社会に開かれた教育課程、主体的・対話的で深い学び（アクティブ・ラーニング）による授業改善そして学校運営協議会（コミュニティ・スクール）の立ち上げと全てが関連して進んでいくものである。社会教育関係者や市民活動団体との「地域学校協働活動」を展開するという機運と融合して捉えることで大きな可能性が生まれる。生徒の立場に立って、学校が核となって、地域が一体となった教育の推進が期待できる。

IV 終わりに

今回、常日頃からリーダーシップを発揮する中学校校長から新たなカリキュラム・マネジメントの実現に向けた準備の状況を調査することが出来た。学校経営改革の情熱とともに、現場ならではの問題点の指摘もあった。地元密着で安定した学校運営を行うさいたま市の中学校と大規模校で活気に満ちた越谷市の中学校、そして、久喜市の中学校。3つの中学校とも保護者や地域の信頼を得ての学校経営が行われている中で、学校運営協議会を設置した久喜市の例から、校長を支える地域の仕組みが大きいものを感じた。C中学校では、協議会設置まで時間をかけて準備検討したことで、大いに地域のリーダーの参画が得られている。C中学校地区の先導的な取組みが、市内の全小中学校に広がり、埼玉県内でもいち早く学校運営協議会（コミュニティ・スクール）が設置された経緯がある。こうした学校側の姿勢が市民を動かし、相乗効果となって現れている。校長としても、市民参加の協議会が出来たことで積極的な地域の力を受け入れていこうと、職員にも呼びかけやすくなっていると感じる。

しかし、中学校の持つ学校文化は、地域の巻き込み方が旧来から改善されていない部分があり、今回の学校教育目標や校訓の再検討を契機とすることは大きな一歩につながる。それが、生徒にとっての「教えから学びへ」の実現につながっていく。このミッションは地域関係者とも共有できるもので、地域の学校と一体となった「地域学校協働活動」事業に発展することが期待できるのである。

本研究から、校長の思いやジレンマ、市民リーダーの期待と不安が浮き彫りになった。また、移行期間の取組計画の具体例がさほど得られなかったことから、今後も、学校内の取組や地域の支援体制の諸提案等をしながら引き続き学校に密着していきたい。

(注釈)

- (1) 「アクティブ・ラーニング」の視点とは、「主体的・対話的で深い学び」の実現である。子供たちが、学習内容を人生や社会のあり方と結びつけて深く理解し、これからの時代に求められる資質・能力を身に付け、生涯にわたって能動的に学び続けることができるように、授業改善に向けた取組を活性化していくことを目指す。
- (2) 「教育課程」とは、学校教育の目的や目標を達成するために、教育の内容や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教育計画であり、その編成主体は学校である。
- (3) 市民の生涯学習やボランティア活動への理解を深め、まちづくりのリーダーとなる人材を育成するため、久喜市と久喜市教育委員会が平成7年に開講した。20歳以上の市民を対象に、2年制の大学と1年制の大学院の課程を設けており、平成29年度で第23期生が受講している。その数は400人を越える。卒業生を中心に「市民大学校友会」が平成13年に結成され幅広く地域社会の発展に寄与している。
- (4) これからの教育課程には社会の変化に開かれ、教育が普遍的に目指す根幹を堅持しつつ、社会の変化を柔軟に受け止めていく「社会に開かれた教育課程」としての役割が期待される。教育課程の実施に当って、地域の人的・物的資源を活用したり、放課後や土曜日等を活用した社会教育との連携を図ったりし、学校教育を学校内に閉じずにその目指すところを社会と共有・連携しながら実現させること。

(参考文献)

- 中留武昭(2005).『カリキュラムマネジメントの定着過程—教育課程行政の裁量とかかわって—』教育開発研究所
- 田村和子(2011).『実践・カリキュラムマネジメント』ぎょうせい
- 村川雅弘・野口徹・田村和子・西留安雄(2013).『「カリマネ」で学校はここまで変わる！続・学びを起こす授業改革』ぎょうせい
- 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