

A中学校のカリキュラムマネジメントにおける校長の リーダーシップに関する研究

ーカリキュラムマネジメントモデルによる分析を通してー

高橋 浩*・野澤 有希**

(令和6年1月19日受付；令和6年4月16日受理)

要 旨

本研究の目的は、資質・能力の育成を中心としたA中学校のカリキュラムマネジメントにおける校長のリーダーシップの特徴を、カリキュラムマネジメントモデル図で分析し、カリキュラムマネジメントモデルの各要素間の関係性を考察したうえで明らかにすることである。また、カリキュラムマネジメント変革の2020年から2023年までの3年間のカリキュラム改善のサイクルを明らかにする。筆者はA校長に対するインタビュー調査は2023年11月～2023年12月の間に5回実施した。まず、A中学校のカリキュラムマネジメントの1年目、資質・能力の明確化とカリキュラムグランドデザインの作成の内容とプロセスを明らかにした。次に、田村が開発したカリキュラムマネジメントのモデル図を利用して、1年目のA校長のカリキュラムマネジメントの戦略方針、取り組みの良い点と問題点を考察し、モデル図の各要素の関係性を分析しながら、リーダーシップの特徴を明らかにした。さらに、2020年から2022年までの3年間のカリキュラムマネジメントの改善の流れを考察したうえで、カリキュラムマネジメントの文化がどのように醸成したかを明らかにした。

KEY WORDS

Curriculum improvement カリキュラム改善 Curriculum management カリキュラムマネジメント
Principals' leadership 校長のリーダーシップ

1 問題の設定

本研究の目的は、資質・能力の育成を中心としたA中学校のカリキュラムマネジメントにおける校長のリーダーシップの特徴を、カリキュラムマネジメントモデル図で分析し、カリキュラムマネジメントモデルの各要素間の関係性を考察したうえで明らかにすることである。また、カリキュラムマネジメント変革の2020年から2023年までの3年間のカリキュラム改善のサイクルを明らかにする。

新しい学習指導要領の中では、「社会に開かれた教育課程」という教育理念を実現するために、また、次世代のグローバル人材に資質・能力を育成するために、カリキュラムマネジメントを中核的な役割を果たすことが記されている¹⁾。今回学習指導要領の改訂は能力観の改訂ともいわれ、教育理念、教育内容の再整理、さらに教育方法の刷新も三つの柱を中心に改訂が行われた。学校現場で聞きなれないカリキュラムマネジメントをどのように学校で実質化させるか。まず、各学校は、激変している社会と世界の趨勢に合わせて日本の未来社会の底力となる人材を育成するためにどのような新しい資質・能力を育成するかを明確にしなければならない。また、各学校は校長のリーダーシップの下で、育成すべき資質・能力、教育目標を主軸にカリキュラムデザインを展開することが重要である。よって、校長がカリキュラムマネジメントを推進するために舵取りの役割を果たしており、校長をはじめの意識改革、また、最新のカリキュラムマネジメントの理論と方法論を学び続ける必要性もある。各学校は教育改革の中核に位置付けられたカリキュラムマネジメントを実質化することを通じて、古い学力観から新しい能力観へのパラダイム転換を実現できる。つまり、このカリキュラムマネジメントは上記の能力転換及びカリキュラム改善のエンジンである。しかしながら、学校現場では新しい資質・能力を盛り込んで教育目標を明確化させて、カリキュラムマネジメントの実質化が実現されているとは言え難い状態ではないだろうか。特に、どのように資質・能力を明確にして教育目標を設定するか、各階層と教科等横断のカリキュラムをどのようにデザインするか、PDCAサイクルをどのように回すか、カリキュラムマネジメントの文化をどのように醸成するか、カリキュラムリーダーシップをどのようにとるかの課題が山積している。さらにカリキュラムマネジメントの研修の場で、学校の現状分析の方法論としてカリキュラムマネジメントモデルが利用されているが、校長のリーダーシップを発揮し、正しい方向性を示すために、俯瞰できる視点で組

*上越教育大学（専門職学位課程） **学校教育学系

織的にカリキュラムマネジメントを戦略的に計画するための先行研究は管見の限りなかった。

カリキュラムマネジメントについては、これまで、「教育課程の在り方を不断に見直し、「教育の目的や目標の実現に必要な教育の内容等を教科等横断的な視点で組み立てていくこと」と、「教育課程の実施状況を評価して改善を図っていくこと」「教育課程の実施に必要な人的又は物的な体制を確保するとともにその改善を図って行くこと」という三つの側面が重要であると強調された²⁾。しかしながら、上述の三つの側面を実施するまえに、我々が見落とされがちなのはカリキュラムマネジメントの進行方針と資質能力を盛り込んだ教育目標を主軸にする全体設計図の作成である。部分的なカリキュラムマネジメントの要素の戦略的な計画があっても、カリキュラムマネジメントが浸透しない。Michael Fullanは校長の正しい牽引力として、能力の育成、共同努力、バダゴジー、システムとしての統合性と指摘した。間違った牽引力は身近に見れば魅力的に見えることがあるが、断片化された諸戦略ではなく、システムとしての統合性が必要であると指摘した³⁾。したがって、カリキュラムグランドデザインを作成するまえに、カリキュラムマネジメントの各要素間の関係性を明確にしなければならない。多層性を持つカリキュラムの内部要素と外部要因の関係性が複雑であるため、それを支える条件整備の系列も複雑である。それで、カリキュラムマネジメントのモデル図による全体的な俯瞰的な分析が必要不可欠である。つまり、各要素間の関係性を考えたうえでカリキュラムを計画し、実施し、評価し、改善することが必要である。しかしながら、各学校でのカリキュラム改善とカリキュラムマネジメントの浸透がまだ序の口である。各学校はカリキュラムマネジメントモデル図で方針と各要素を入念に、意図したと非意図した、予期したと非予期したプロセス、結果、また突発的事態を考慮し、分析しながら、進めていくことが重要である。また、カリキュラムマネジメントモデルの分析図を実践の履歴として蓄積していき、今後の学校のカリキュラムマネジメントのさらなる発展に寄与できる。今後カリキュラムマネジメントの学校文化を醸成するために継続性が重要であり、相当な年月がかかるに違いない。

カリキュラムマネジメントのモデル図はカリキュラム改革の媒介物であり、具体的なカリキュラムを描き出すときの方針と方向性、現状を客観的に把握する道具である。このモデルは高野、中留の研究の蓄積を踏まえて、田村によって開発されたものである。田村は「カリキュラムマネジメントは実践であるが、その前に思考である」と述べ、カリキュラムマネジメントモデルを「見方」として提案している⁴⁾。カリキュラムマネジメントの見方はどのように活用すれば、カリキュラムマネジメントが日常化になれるか、本研究はこのモデルの役割として校長のカリキュラムマネジメントの戦略作成と履歴の継続としてのリーダーシップを考察し、新しい視点を提示したい。教員たちはカリキュラムグランドデザイン、年間指導計画、単元計画、教科等横断や授業計画を作成し、教育活動を実践するけれども、その方向性と道を正しく示すことは校長である。校長は大局的に学校の組織運営を行い、カリキュラムマネジメントを実質化させるために目標の明確化、組織体制、学校文化、ミドルリーダー育成など戦略的にリーダーシップをとる必要がある。また、校長と教員全員がカリキュラムマネジメントの研究者であり、実践者である。さらに、校長はイニシアティブを発揮して、ミドルリーダーや教員のカリキュラムマネジメントに関する理論学習や実践を統括する必要がある。中留、田村はカリキュラムマネジメントの概念を「各学校が教育目標の達成のために、児童、生徒の発達に即した教育内容を諸条件とのかかわりにおいてとらえ直し、これを組織化し、動態化することによって一定の教育効果を生み出す経営活動である」⁵⁾とまとめたように、複雑な要因・要素が絡んでいるカリキュラムこそ、組織経営というマネジメントのマインドが重要である。木原らはカリキュラムリーダーシップ論に関する文献調査を通して見出したキーワードは「変革的」「創造的」「民主的」「協同的」「組織的」である。校長は学校変革もたらして教育効果を高めるためには「創造的」とは「絶えず多岐にわたる教育的課題を調整する」こと、「民主的」とは「カリキュラム実践の目標を設定し、それを共有したうえで意思決定を行う」ことである⁶⁾。A校長はどのようにカリキュラムマネジメントの変革をもたらしたか、また、カリキュラムマネジメント文化を浸透させるか、さらにどのようにカリキュラムマネジメントのリーダーシップをとったかについて、本研究はカリキュラムマネジメントモデルで分析することによって、その学校の実情に適した特色があるカリキュラムマネジメントの実像を描き出したい。

2 研究の対象と方法

2.1 研究対象校について

研究の対象は新潟県公立A中学校とする。A中学校は新潟県の中越地域にあり、校区の中心部には大型の商業施設や食品・家電量販店、商店街が存在し、周辺部には田園や山林に囲まれた農村地帯もある。校区は広く、4学級程度の児童が入学してくる小学校と、1学級10名程度の児童が入学してくる小学校の、規模の違う2校の小学校区からなる。2023年度の生徒数は472名で21学級（特別支援学級含）、職員は県費44名（うち2名は生徒指導加配教員）、市費

9名である。過去には生徒指導上の荒れによって学習指導上も問題をきたすこともあったが、現在は比較的落ち着いた状況にある。A中学校は、①これまでカリキュラムマネジメントの研究指定を受けた経緯はないものの、市内5つの中学校で唯一、学校ランドデザインに自校の生徒に身に付けさせたい資質・能力を明記していること、②A校長は、A中学校に赴任した1年目に「社会を力強く生きるためにA中生に育む資質・能力（以降「A中生に育む資質・能力」）」の明確化を行っていることが特徴であるため対象とした。

2. 2 調査の方法と内容について

A校長に対するインタビュー調査は2023年11月～2024年1月の間に6回実施し、1回あたり約20分から60分、インタビュー時間の合計は約220分であった。調査は筆者のみで実施し、[表1]の項目について半構造化インタビューを行った。その後、録音した音声データを文字に起こし、特徴的な語りを抽出してカリキュラムマネジメントモデルの各「要素」や「要素間のつながり」にあてはめて分析を行った。インタビューでは、2020年から2023年の4年間に渡るA中学校在任中のデータが得られた。インタビューデータから、2020年度におけるカリキュラムマネジメント推進の中核である「A中生に育む資質・能力の明確化」と「学校ランドデザインの改善」に関連のある内容からカリキュラムマネジメントモデル(図2)を作成した。なお、筆者が作成した図2についてはA校長と共に確認作業を実施し、A校長の意図と異なる分析については修正を加え、「要素」と「要素間のつながり」の客観性や妥当性を高めている。なお、本稿においてA校長の語りを引用しながら詳述する際は「」で括り、斜字で表記することにした。「」内の()はインタビューの年月日、整理番号を記した。

[表1] 校長へのインタビュー項目

主な項目
1: A中学校の特色を、赴任当時どのように認識していたか(生徒・教職員)?
2: A中生に育む資質・能力を明確にしようとした経緯、具体的な手順は?
3: 資質・能力と学校教育目標の関係性をどのように捉えているか?
4: 資質・能力が育ってきた手ごたえはどのようなところに表れると考えているか?
5: 資質・能力をどのように教職員や生徒、保護者、地域住民へ浸透させていくのか?
6: 校長として、どのような学校改善の課題があると認識しているか?

またA中学校の現状を把握するため、教職員を対象にカリキュラムマネジメントの認識⁷⁾(自校・自身)、学校教育目標および重点目標、資質・能力に関する認識⁸⁾について、2023年の11月上旬にアンケート調査を実施した。調査用紙の冒頭には調査協力の依頼と研究の趣旨を文章で明記し、無記名でのWeb上のフォーム入力による回答とした。なお、フォームへの入力期限は質問紙配布から10日以内とした。教頭、主幹教諭、教諭、常勤講師、非常勤講師合わせて43名に質問紙を配布し、35名分の回答を得られた(回収率81.4%)。

3 考察

3. 1 2020年A校長のカリキュラムマネジメント推進の概要

A校長が赴任した2020年の市内校長会資料(A校長が作成)では、A中学校について次のように述べられている。

総じて、素直で純朴な生徒が多く、部活動、学校行事、各種の係や当番活動等での取組は誠実である。授業態度も真面目な生徒が多く、静かに学習を進めているが、学力の定着が十分であるとは言えない。また、自己有用感が低いこと、人間関係を構築することが苦手であることなどから、不登校や別室登校をする生徒が少なからずいる⁹⁾。

この資料から、A校長は「学力向上」と「不登校」の二つをA中学校が解決すべき喫緊の課題であると捉えていることが分かる。そしてA校長は、不登校がなぜ起こるのかといった要因や、それぞれの生徒がもっている力が十分に発揮されていない背景にこそ着目する必要がある考え、学校課題を抜本的に解決するためには「A中生に育む資質・能力の明確化」を行った上で「学校ランドデザインの改善」が必要であると決断し、2020年度のカリキュラムマネジメント推進の中核と位置付けて取組を進めた。その際、A校長は既存の目標が教員目線に偏りがちであるため、生徒にとっても、保護者にとっても、地域にとっても分かりやすい資質・能力となるよう、生徒及び保護者に対してアンケート調査を実施した。生徒と保護者に対するアンケート調査を基に意見集約が行われ、全職員によるワークショップで検討・整理したものを、企画委員会ですらに絞り込み、A校長による「A中生に育む資質・能力」の原案が提案された。さらに、目指す資質・能力を地域と共有していくために、民生委員・児童委員の懇談会等の地域住民参加の会合などを通じて校長自ら説明し、さらなる意見聴取を行った。このような過程を経て、「明日に向かって挑戦する

力〔主体性、粘り強さ、目標に向かう力、学びに向かう力、人間性〕、「思いや考えを伝える力〔学びに向かう力、人間性、表現力、コミュニケーション力、人間関係形成力〕」、「自分で問題を解決する力〔知識及び技能、思考力、判断力、想像力、創造力、問題解決力〕」の3つが「A中生に育む資質・能力」として策定された。

すべての教育活動の主軸となる「A中生に育む資質・能力」が明確となり、A校長は次のステップである学校グランドデザインの改善を推進した。前任校長が作成した2020年度のA中学校グランドデザインは、市の教育プランである四つの柱（「確かな学力（知）」「豊かな心（徳）」「健やかな体（体）」「ふるさと夢づくり（地域との連携）」）それぞれに重点目標が示され、その重点目標を達成するための活動の重点が合計12項目示されているものだった。始めにA校長は、「A中生に育む資質・能力」と4つの柱それぞれの重点目標との整合性を図る検討を行った。検討は4つの柱を推進する各分掌組織（以下「プロジェクト」とし、プロジェクトには全職員がおおよそ四分割され所属している）によって行われた。次に、A校長は「何かをもとにして絞らないと、教育活動いっぱいあるから、ほんとに網羅的になって（中略）子どもたちに育てる力が明確にならない（INT20231120.45）」という方針から教育課程を精選する検討を行った。検討は各分掌組織が中心となって、重点目標を評価するための成果目標が焦点化され、同様に成果目標を達成するための活動の重点も絞り込まれた。その結果「A中生に育む資質・能力」を身に付けさせるために、成果目標および活動の重点は12項目から5項目に絞り込まれ、網羅的だったものからより焦点化された学校グランドデザインへ（図1）と改善された。

3. 2 2020年A校長のカリキュラムマネジメントにおける各要素の分析

3. 2. 1 ア. 学校の教育目標の具現化, ク. 教育課程編成方針等の策定, ケ. 目的と実態の省察

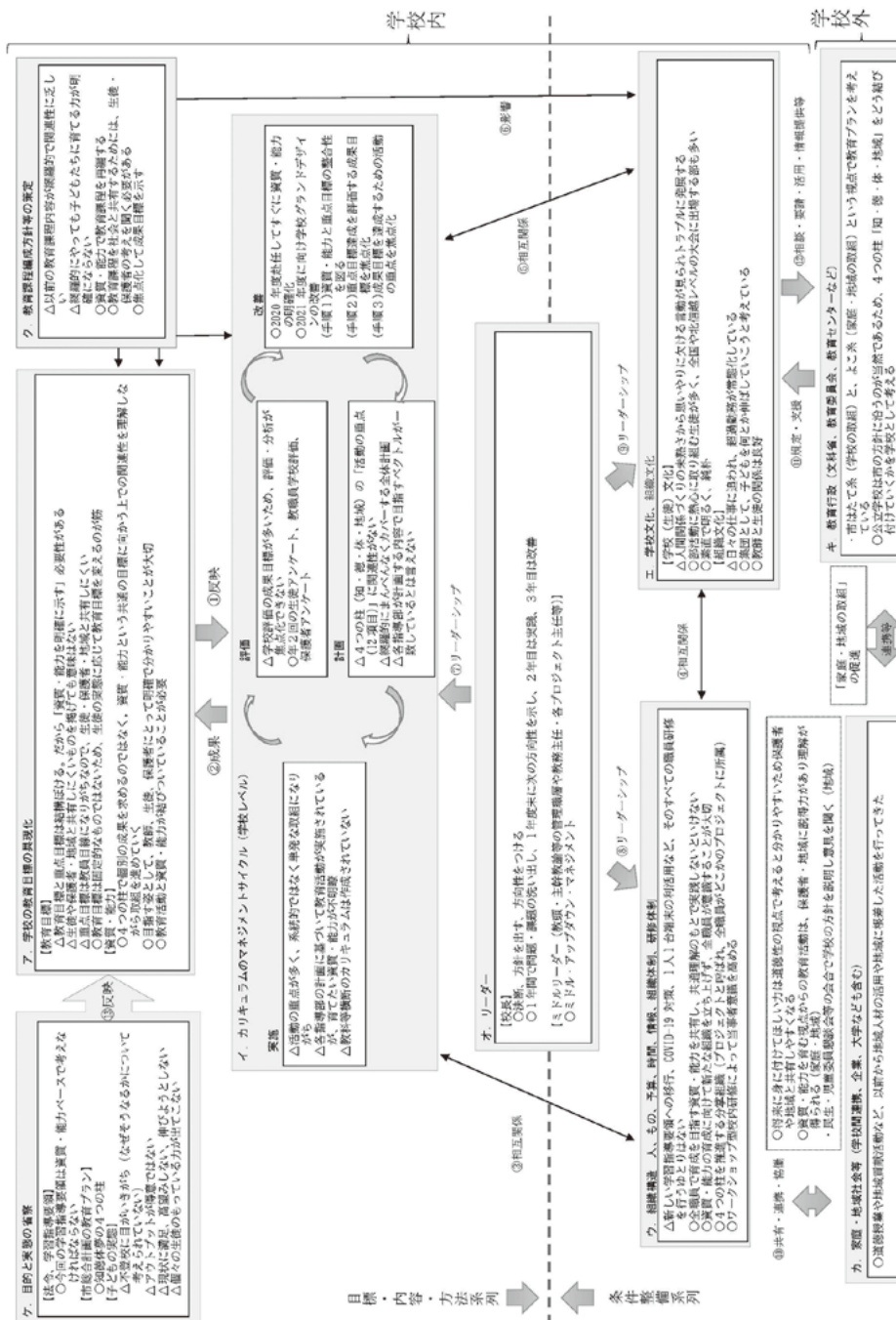
学校教育目標について中教審答申では「教育課程全体を通じてどのような資質・能力の育成を目指すのかは、各学校の学校教育目標等として具体化され（中略）カリキュラムマネジメントの中心となるもの¹⁰⁾と述べられている。カリキュラムマネジメントの中心とされながらも、学校教育目標は「教育理念を抽象度の高い言葉をもって表記される傾向にあり、日常の教育活動において存在感が乏しい¹¹⁾一面も指摘されている。A校長も同様に「教育目標と重点目標って結構ぼけるじゃん。（INT20231113.106）」と述べ、目標として曖昧で分かりづらいからこそ、育成を目指す資質・能力として明確にする方針を打ち出した。

また、学校教育目標は「学校や地域が作り上げてきた文化を受け継ぎつつ、子供たちや地域の変化を受け止めた不断の見直しや具体化が求められ¹²⁾、時代の変化を踏まえて見直す必要があると示されている。A校長も第3代校長が作った現行の学校教育目標が分かりやすくよい目標だと評価する一方で、「今の子どもたちにどういった力を身に付けさせたいかっていうのを考えて、教育目標を変えるのが筋だと思う。うん。教育目標って固定的なものじゃないから。（INT20231108.88）」と述べ、生徒の実態に応じて学校教育目標を見直す必要性があることについて言及している。見直す手順としては、学習指導要領総則で「育成を目指す資質・能力を踏まえつつ、各学校の教育目標を明確にする¹³⁾と示されているとおり、学校として育成を目指す資質・能力を明確にすることが第一歩となる。そこでは教育基本法をはじめとした法令や資質・能力の育成を目指す学習指導要領の記述、さらにA市総合計画の教育プランをもとに実態が省察され、「ア. 学校の教育目標の具現化」へと「⑬反映」される。子どもの実態についてA校長は「アウトプットが得意ではない」、「現状に満足し、高望みしない、伸びようとしない」、「個々の生徒のもっている力が出てこない」等を課題としながらも、不登校生徒が多いことを大きな課題としてあげている。その上で「現象として、不登校に結構目がいきがち。不登校という、実際学校来ない子が多いとか、なんとかしなきゃいけないとか、で、そこになんか目がいきがちなんだけど（INT20231108.23）」と表面化した部分だけに目が奪われているという実態を注意深く省察し「その以前として、なんでそういう風になるか考える（INT20231108.23）」ことが重要だと述べている。田村は「ケ. 目的と実態の省察」について「ここでの省察は、社会的背景等を含めて、目的と実態を熟考する批判的省察である¹⁴⁾と述べており、A校長の省察はこれと一致するものである。

さらに、学校が目指す方向性は「ク. 教育課程編成方針等の策定」との強い関連をもつ。A中学校の学校グランドデザインおよびプロジェクトは、市の教育プランで策定されている4つの柱に沿う形となっており、市の教育指針の規定に従っている。A校長は学校グランドデザインを作成するにあたり「これ（学校グランドデザイン）はこれ（教育プラン）に沿って作らざるをえない（INT20231120.66）」と述べ、市立学校としては市の方針に沿って学校グランドデザインを作成しなければならないと語っている。しかしながら、A校長はそれをネガティブに捉えてはいない。「それ（4つの柱）を本当は連携させていかなければいけない（INT20231120.74）」と、4つの柱で個別の成果を求めるのではなく、「A中生に育む資質・能力」という共通の目標に向かう上での関連性を理解しながら取組を進めていくビジョンのもとカリキュラム改善へのリーダーシップを発揮している。



【図1】A校長の改善による学校グランドデザイン (2021年度)



【図2】2020年度A校長のカリキュラムマネジメント分析図

注：A校長が課題と捉えたネガティブに評価した事項には「△」、A校長の「改善」を評した事項は「○」、2020年初の様子（事実）を評した事項は「・」が行われている。

3. 2. 2 イ. カリキュラムのマネジメントサイクル

目標を具現化するための具体的な手段が「イ. カリキュラムのマネジメントサイクル」である。資質・能力の育成を具現化するカリキュラムのマネジメントサイクルについては、学校評価を起点として進められた。A中学校では、市の教育プランに基づく4つのプロジェクトが組織され、それぞれに重点目標を掲げて取組を実施してきたことは上述のとおりである。しかしながら、重点目標は目指す子ども像や資質・能力をもとに熟考されたものではないため、教育活動は系統性に乏しく単発な取組になりがちな実態があった。各指導部の計画に基づいた教育活動は網羅的でまんべんなくカバーするものであった。A校長は網羅的なこと自体が問題なのではなく「なんも有機的に関連しているように俺は感じなかった(INT20240112.19)」とそれぞれが関連性に乏しく目指すベクトルが一致していないために、カリキュラムを見直しよりよいものへと改善させていくプロセスが機能していないことが問題であると分析し、方向性を一致させ焦点化する方針を示した。これは「ク. 教育課程編成方針等の策定」におけるA校長の方針と「イ. カリキュラムのマネジメントサイクル」との関連性におけるリーダーシップの具体的な様相である。

まず、目標と評価を連動させるために4つのプロジェクトの重点目標である「イ. カリキュラムのマネジメントサイクル」の評価(C)の見直しが行われた。具体的な改訂手順は3.1で述べたとおりである。筆頭筆者は当時教務主任を務めており、改定作業を統括する職務にあっていた。各プロジェクトを中心として重点目標を見直し、成果目標および活動の重点を焦点化していく作業は「A中生に育む資質・能力」がすべての考え方の軸として設定されていることで、教職員にとって思考が整理され検討を進めやすいものであった。検討の結果、そして、評価手段(C)としての生徒アンケート(授業に関するもの、学校生活全般に関するもの、小中連携で取り組むもの)、教職員学校評価、保護者アンケートは年2回実施する仕組みができていたため、評価項目を目標との対応で見直し、絞り込むことで改善(A)へと実質的につながるよう改善が図られた。

このように、A校長は学校グランドデザインに示される4つのプロジェクトについて「ア. 学校の教育目標の具現化」と「イ. カリキュラムのマネジメントサイクル」を連動させる基盤を整えた。これによって、2021年度始めから「A中生に育む資質・能力」に向かって何を計画(P)し実施するか(D)が対応し、実践が適切に評価(C)され改善(A)につながっていく「イ. カリキュラムのマネジメントサイクル」へと生まれ変わったと言える。

3. 2. 3 ウ. 組織構造

組織構造を構成する重要なリソースの一つである「時間」に関して、2020年度は特別な状況にあった。中学校新学習指導要領完全実施の前年であり、移行準備の最終段階を迎え様々な分野で各種計画の見直しが行われていたことや、GIGAスクール構想の前倒し実施への対応など、そのすべてに十分な研修や準備の時間を確保することは困難であった。さらに、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)対策のための多大な制限の中での教育活動が行われたことで、授業時数の確保や学校行事の工夫、学級閉鎖や臨時休業の判断等に追われることとなった。そのような状況下でも、全職員で育成を目指す資質・能力を共有し、共通理解のもと実践につなげなければならないというA校長の方針のもと、ワークショップ型職員研修が実施された。全員参加のプロセスを経ることによって、当事者意識が生まれ、その後の実践で資質・能力を意識することへつながった。また、学校グランドデザインの改善は4つのプロジェクトを中心として推進された。各プロジェクト責任者には研究主任(知)、生徒指導主事(徳)、養護教諭(体)、主幹教諭(地域)が置かれ、教務主任がプロジェクト全体を統括した。この4つのプロジェクトが中心となって3.1に示した「A中生に育む資質・能力」と重点目標の整合性の検討、重点目標を評価する成果目標の絞り込みと、成果目標を達成するための活動の重点の焦点化が図られた。

ともすれば、学校グランドデザインや重点目標といった内容は、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、A校長の実践では、各プロジェクトが4つの柱それぞれの重点目標の「成果目標」を設定し、さらに成果目標を達成するための「活動の重点」を考案するプロセスを通して、重点目標を実行可能な行動目標へと具体化させている。このような過程は、各プロジェクトのメンバーの重点目標への意識化を促すとともに、協働体制の継続性向上にもつながるものである。さらに、各プロジェクトの「活動の重点」が次年度の学校グランドデザインに明記されることや、学校評価部会を通して「成果目標」の達成状況を分析することは、各プロジェクトが協働するための下地となり、カリキュラムマネジメントへの全員参加を意図的に促す仕掛けにもなっている。この点について、妹尾は組織マネジメントの3要素に①到達目標(学校の目指すビジョンを教職員が共有し、日々の活動の中で意識している。1年単位の成果目標が具体的かつ重点化されている。)、②プロセス(成果目標を達成するための取組が重点化かつ具体化している。日常的な活動と結びついており、取組を改善している。)、③チーム・ネットワーク(特定の個人への依存ではなく、チームワークよく取り組んでいる。教職員が議論し知恵を結集する中、納得度の高い結論を導いている。)の3点をあげている¹⁵⁾。A校長のリーダーシップによってこれらの①から③の条件整備が整えられ、学校組織の機能性が向上していったと考えられる。

3. 2. 4 エ. 学校文化

学校文化については、A校長へのインタビューデータや教育計画記載内容にもとづき筆者がまとめた。学校全体として部活動に熱心に取り組む雰囲気があり、素直で明るく純朴な生徒が多いこともあり部活動に打ち込んだ成果が全国や北信越ブロックレベルの上位大会での活躍につながっている。一方で、部活動で優秀な成績を収める生徒が学校生活や学習面では自分を伸ばそうとしないことや、部活動で内面も育っているにも関わらず人間関係づくりの未熟さから友人とのトラブルに発展することが目に付くことに、A校長は疑問を感じていた。また、生徒と教職員の関係は良好であり、教職員は組織として生徒の力を伸ばしていこうと努力している集団であるとA校長は捉えている。教職員は昼休みや放課後なども直接的に生徒に関わることに労を厭わず、さらに教材研究や各種活動の準備なども熱心であるあまり業務量が増え、超過勤務が常態化していた実態をA校長は課題と捉えていた。

3. 2. 5 オ. リーダー

カリキュラムマネジメントのリーダーは管理職だけではなく、カリキュラムの内容領域等により教務主任や研究主任、学年主任などさまざまな実践レベルのリーダーが想定される。学校全体レベルのカリキュラムに関して、ここでは学校経営のトップリーダーとしての校長のビジョンが重要となる。学校において「ビジョン」は、実現したい将来への見通し、なりたいたい姿や状態、教職員皆で目指す「共通の行先」¹⁶⁾であり、「当該学校が実現したいと願う子どもの姿、教育活動の姿、学校の姿を目に見えるように描いたもの」¹⁷⁾である。また「目標」は、ビジョンに向かうためいかなる教育活動で追求するのかをより具体的に示した道しるべ¹⁸⁾である。学校では、学校教育目標に基づいて重点目標や学年・学級目標、教科の目標など様々な形で目標を設定されている。すなわち、ビジョンと目標を共有することは、教育活動をとおして育てたい子どもの姿を思い描き、そのためにやるべきことのベクトルを揃えることである。

アメリカの組織学者であるセンゲは、組織にとっての「ひとつの目的地」や「望ましい未来の映像」を「ビジョン」という言葉で表現し、それが組織メンバーの間で共有されることの重要性を説いている。「多くの人々が本当の意味でコミットするビジョン」を「共有ビジョン」と定義し、「共有ビジョンとは『われわれは何を創造したいのか』という問いに対する答え」であり、「共有ビジョンの構築は、リーダーの日常業務の中心的要素と考えなければならず、「つねに進行中であり、終わりが無い」¹⁹⁾と述べ、ビジョンの共有はリーダーの重要な役割であると強調した。つまり、学校においてはビジョンと目標の共有のために、先頭に立つのがトップリーダーとしての校長であり、社会に開かれた教育課程の実現に向けて教職員のみならず児童生徒、保護者、および地域住民と共にビジョンと目標を共有することが校長に求められることを示している。中留もまた、学校管理職のリーダーシップとして「将来のビジョンを明らかにし、それを教師、保護者、地域の人々にも説明でき、共有化する力量が必要」²⁰⁾と示している。

校長のビジョンについてA校長は「ある程度変えていくためには、1年間で問題の洗い出しをして、1年度末に次の方向性を示して、2年目それをやってみて、3年目は改善していく (IN2023.12.4.90.91)」と述べ、3年間でビジョンを描いていることが分かる。そして「待っていたら、たぶん、また次の校長になって。次の校長がそれをやるかどうか分かんないじゃん (INT20231204.89.90.91)」と、赴任1年目からスピード感をもって実行に移さなければならないという役割遂行への強い意志と責任を表明している。A校長のカリキュラム改善における3年間の戦略ビジョンについては3.3で詳述する。

このビジョンに基づいて、教頭、主幹教諭等の管理職層、教務主任や各プロジェクト主任らのミドルリーダー層が学校全体レベルの「イ. カリキュラムのマネジメントサイクル」を実質的にリードしていく。管理職層のトップリーダー、プロジェクト主任層のミドルリーダー、一般教職員という相互関係において、以下の①～④のような双方向的なやり取りが行われている。①トップリーダーからミドルリーダーへのリーダーシップ (学校のビジョンに基づいて教育活動の方向性を示す)、②ミドルリーダーから一般教職員へのリーダーシップ (学校の教育目標の具現化に向けた具体案を示し、協働による実践を促す)、③一般教職員からミドルリーダーへのフォロワーシップ (状況の報告や実行して見えてきた改善点の提案を行う)、④ミドルリーダーからトップリーダーへのフォロワーシップ (一般教職員からの報告・提案を集約し、進捗の報告と改善案の提案を行う)。校長は、ミドルリーダーの存在を起点としてミドル・アップダウン・マネジメントを「ウ. 組織構造」と「イ. カリキュラムのマネジメントサイクル」との間で実行している。

また、「オ. リーダー」からは3方向へ「⑦⑧⑨リーダーシップ」の矢印が示されており、要素間のつながりとして重要である。リーダーシップについて露口は、「あまりにも多くの分野で研究されていることもあり、共通の定義は見当たらない」ものの「目標達成のための対人影響過程」あたりに落ち着くとし、「目標達成のため」が定義に入っていることの重要性を強調している²¹⁾。この指摘を校長のリーダーシップに当てはめれば、学校教育目標の達成に向けた矢印「⑦リーダーシップ」が発揮されることが重要である。田村が作成したカリキュラムマネジメントにお

けるリーダーシップ・モデル²²⁾では、リーダーシップの矢印⑦は「『ケ. 目的と実態の省察』『ア. 学校の教育目標の具現化』『ク. 教育課程編成方針等の策定』『イ. カリキュラムのマネジメントサイクル』, すなわち教育活動面への影響力²³⁾と示されている。A校長の実践事例の分析から、学校経営のトップリーダーである校長のカリキュラムマネジメントの特徴として、「ア」「ク」「ケ」に重点を置いたリーダーシップが発揮されることが明らかとなった。

3. 2. 6 カ. 家庭・地域社会等

A中学校では道徳授業に地域人材を招いて学ぶ機会とする「ようこそ先輩」を全校・学年単位で行うほか、A中学校が主催するリサイクル活動を全校一斉に行うなど、地域とともに歩む学校を目指している。全生徒が所属する町内委員会（行政の区割りを単位とする生徒の集団）ごとに地域に貢献する活動を計画、実施している。この活動は町内委員会の生徒が自ら町内会長や世話役を担っている地域住民に働き掛け、主に夏休み期間等の休日を利用して実施しているものである。

A校長は、保護者や地域住民と教育課程を共有するためには生徒にどのような力を付けたいのかを明確にし、その資質・能力を目指した教育活動を展開することが重要であると考えている。「A中生に育む資質・能力」にもとづいた教育課程は外部に対する説得力となり、協力が得られ協働を生む基盤になるという方針である。

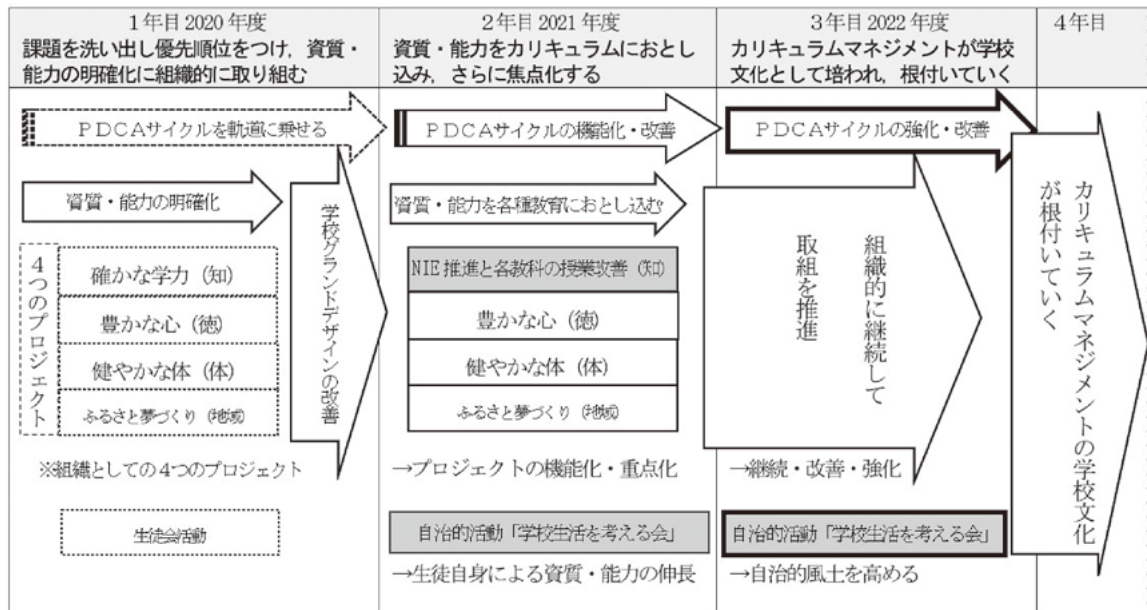
そして、学校と「カ. 家庭・地域社会等」とのつながりを示す「⑩共有・連携・協働」は「社会に開かれた教育課程」の理念を実現するために以前にも増してその重要性が高まっている。A校長のリーダーシップが意義深い点は、「A中生に育む資質・能力」を日々の教育活動だけでなく家庭・地域とのつながりの中に位置付けた点である。ともすれば、カリキュラムマネジメントの推進役は教職員のみと考えてしまうが、社会に開かれた教育課程の理念を実現させるためには、生徒や保護者、地域住民もカリキュラムマネジメントの担い手となる。A校長は「(目標を) 掲げたって分かんねえと意味ねえからね。うん、俺らだけが分かったってしょうがねえから。(INT20231113.52)」と語り、子どもたちにどのような力を付けさせるのかを家庭・地域社会と共有するためにアンケート調査や地域住民の意見聴取等を実施した。A校長の実践における⑩の具体的な中身は、育成を目指す資質・能力を明確にした上で学校グランドデザインを策定し、学校教育目標を含めた教育課程の編成についての基本的な方針を家庭や地域と共有し、連携・協働へとつなげていくビジョンそのものと捉えることが可能である。すなわち、A校長のカリキュラムマネジメントは生徒の実態を保護者や地域と連携して捉え(⑩の様子)、「ア. 学校の教育目標の具現化」に向けて進められたものである。

3. 2. 7 キ. 教育行政

市は第五次A市総合計画の教育分野の基本目標「人を育み文化の香るまちづくり」の実現に向け、全市で取り組む学校教育の指針としてA市教育プランを策定している。この教育プランは「自ら考え 心豊かに たくましく生きる A市の子ども」を目標に掲げ、「確かな学力」「豊かな心」「健やかな体」「ふるさと夢づくり」の4つの柱を中心として、学校の取組をたて糸、家庭と地域の取組をよこ糸として捉え、これらが一体となり目指す子どもの姿に迫るものである。A中学校の学校グランドデザインおよびプロジェクトもこの4つの柱に沿う形になっていることは要素間のつながり「⑪規定」の具体的様相にあたることから、「キ. 教育行政」と「ク. 教育課程編成方針の策定の様子」との間には強い結びつきがあると考えられる。また、「キ. 教育行政」と「カ. 家庭・地域社会等」との間の双方向の矢印は、主として教育委員会が教育プランをたより等で家庭・地域に公開し、家庭・地域が意識的に取り組むといった連携関係と捉えることができる。

3. 3 A校長のカリキュラムマネジメントにおける3年間の戦略

ここまで、A校長が赴任した2020年の実践についてカリキュラムマネジメントモデルを用いて各要素の分析を行った。大林らの調査では、学校管理職の組織マネジメントに必要な力量の一つに「3年間程度の時間的展望に立って学校の教育計画を構想すること」をあげている²⁴⁾。学校全体レベルのカリキュラムマネジメントにおいて、校長がビジョンに向かうためにどのような戦略で3年程度を見通すかは重要な課題である。ここでは、A校長がカリキュラム改善を3年間の戦略で推進した具体的様相について図3を用いて考察する。



[図3] A校長のカリキュラム改善における3年間の流れ

3. 3. 1 課題を洗い出し優先順位を付け、資質・能力の明確化に取り組む1年目

上述のとおり、A校長は赴任1年目の2020年に「資質・能力の明確化」と「学校グランドデザインの改善」を推進した。当該県における現在の人事異動制度では校長の異動間隔は約1～3年と短いため、1年目は様子見ではなく、赴任初年度から学校改善の方向性を定めるためのリーダーシップを発揮することが求められる。A校長は、学校が抱える「学力向上」「不登校の解消」という喫緊の課題を解決するために「ケ. 目的と実態の省察」における批判的省察をとおして「ア. 学校の教育目標の具現化」が最優先であると判断し、1年目のカリキュラムマネジメントの重点に置いた。その際「ウ. 組織構造」との関連を図り全教職員がその決定プロセスに当事者として携わる仕組みを作ることで、協働体制を強化した。

また、コロナショックと呼ばれる2020年は現場が緊急状態にあったことを踏まえ、A校長はカリキュラムマネジメントの課題に優先順位を付け無理なく前進させたことが次の言葉から伺える。「最終的には教科横断的にしなきゃいけないと思うよ、うん。だから、総合を変えて、全てを先生方に意識させると、なんかそういう言葉(教科等横断)だけがうん、走っちゃって。実際にやる活動自体が全然それとかけ離れていくと、やっぱり嫌だし。(INT20231120.98)」、「やっтерることがそのままカリキュラムマネジメントになるんだなっていうことを、カリキュラムマネジメントということを理解したときに分かってくれれば、今の段階はいいかな。ほんとは、それじゃまずいんだよ。(INT20231120.106)」これらの語りから、A校長はカリキュラムマネジメントの知識を教職員に学習させたり、その知識を基盤とした教科等横断の実践を形式的に進めたりはせず、まずは組織として取り組む課題を洗い出すことに対してリーダーシップを発揮したことが分かる。それは、天笠が整理したステップ・ゼロ(組織として取り組む課題が認知・共有される前段階)から第1ステップ(組織として取り組むテーマの明確化)²⁵⁾へとカリキュラムマネジメントを進めることへのリーダーシップである。

3. 3. 2 資質・能力をカリキュラムに落とし込み、さらに焦点化する2年目

取組全体に主軸が置かれたことにより目標と計画が焦点化され、4つのプロジェクトは明確な目標を共有して教育実践を推進した。これは「イ. カリキュラムのマネジメントサイクル」の改善で「ウ. 組織構造」にポジティブな影響を与えた結果である。A校長は、この2つの要素の間でミドルリーダーを起点としたミドル・アップダウン・マネジメントを実行し、「ウ. 組織構造」の機能を高めたことは先述のとおりである。そして、A校長は4つのプロジェクト以外の各種教育にも資質・能力を落とし込むよう担当者へ働き掛けを行い、すべての教育活動レベルで資質・能力が意識されるよう推進した。ここでは、A校長が4つのプロジェクトを軌道に乗せながら推進した2年目の戦略である、教職員主体の取組と生徒の自治的活動を中心とした取組の二つについて考察する。

その一つは、教職員による授業改善である。確かな学力プロジェクトの活動の重点「関わり合い、学び合いの授業を実施する」は全教職員が教科指導等で取り組む実践である(他プロジェクトの重点は図1参照)。A中学校は2021年、2022年の2年間「教育に新聞を(以下NIE)実践委嘱校」として深い学びを実現する授業改善を目指して新聞の活用に全校体制で取り組んだ。全教職員が自身の授業改善とNIE実践に全校体制で取り組むことで、「思いや考えを

伝える力」の表現力やコミュニケーション力、「自分で問題を解決する力」の思考力や判断力、「明日に向かって挑戦する力」の主体性や学びに向かう力などを総合的に向上させることを目指した。NIE実践に加え、教職員が教科指導のカリキュラム開発や日々の授業改善に取り組んだことで、NIE活動を2年間継続した第3学年の学力に関するデータでは、全体として国語・数学ともに全国平均を上回る項目が多い結果につながったことが示されている²⁶⁾。これはA校長のリーダーシップにより育成を目指す資質・能力を明確化したことで、全校体制で「イ. カリキュラムのマネジメントサイクル」における各教科等のカリキュラム開発につないだ成果と言えよう。

もう一つの重点は、生徒会活動を中心とした自治的活動である。これは、生徒自身に自分たちの生活をよりよく改善していく意欲をもたせるとともに、活動をとおして資質・能力が高まっていくようA校長が戦略にもとづいて重点に置いたものである。この自治的活動は、ミドルリーダーの一人である生徒会担当が生徒会役員の助言役となりながら、主に「学校生活を考える会」という生徒会行事をとおして推進された。服装や頭髪などの校則の見直しが全国的にも注目を集める中、A校長は校則の見直しの主体を生徒一人ひとりに置くことで「A中生に育む資質・能力」を高める機会を自治的活動の中に位置付けた。A校長は「俺の中では、子どもに考えさせてっていう風にはしている。だから、機会とか時間とかを設けるようにしてるけどね。(INT20231113.79)」と、資質・能力を高めるためには生徒に機会を与えることが必要と語っている。見直し初年度の2021年の生徒会では靴下の校則の見直しを議論していく過程で、「考えて行動する時の『4つの判断基準=①周りに迷惑をかけていないか、②授業に集中できる環境か、③周りからの目を考えているか、④社会に出て通用するかどうか』」を策定した。これは、単に靴下の色や形状の校則を弾力化するための「学校生活を考える会」ではなく、自分たちで問題に立ち向かう中でお互いの意見に耳を傾け、よりよい学校生活を送るための価値基準を生徒自身が定めたものであり、A校長も「俺は校則を考えてくれて預けたんだけど判断基準を先にあの1年で作ったっていうのは(中略)そこらへんがすごかった(INT20231204.29.30)」と高く評価している。自分たちで問題を解決していくこの自治的活動は、2021年の靴下に関する校則の見直しから2022年の頭髪の校則、2023年の服装の見直しに至るまで、継続して進められている。この一貫した取組は、自治的な風土や生徒文化を生み出す「エ. 学校文化」に対するリーダーシップにあたるものである。

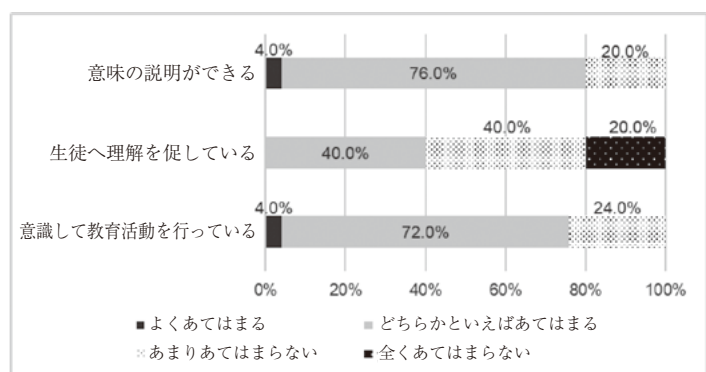
3. 3. 3 カリキュラムマネジメントが学校文化として培われ、根付いていく3年目

3年目は、3.3.2で述べた授業改善を中心とした教職員主体の取組を組織的に継続していくことで、教職員の協働によってPDC Aサイクルが機能する組織構造へとさらに強化・改善されていった。そして「学校生活を考える会」による自治的活動の継続によって、自分たちの学校生活は自分たちの手で創り出していくという生徒文化が培われ、自治的風土が高まっていった。これは、A校長のカリキュラムマネジメントによって「ア. 教育目標の具現化」と「イ. カリキュラムのマネジメントサイクル」が連動し、「ウ. 組織構造」と「エ. 学校文化」に対して好影響を与えた結果であり、3年間の戦略にもとづいた成果である。

A校長のカリキュラムマネジメントにおける3年間の成果は、教職員アンケートの結果にも表れている。図4は、

「学校教育目標の意味を説明できるか・生徒へ理解を促しているか・意識して教育活動を行っているか」の結果である。「意味を説明できる」、「意識して教育活動を行っている」と回答した教職員の割合は約8割に達しており、学校教育目標は日常の教育活動において存在感が乏しいという先述の指摘に反する結果である。カリキュラムマネジメントモデルにおける「ア. 学校教育目標の具現化」に向けて「イ. カリキュラムのマネジメントサイクル」が機能し、教職員一人一人が学校教育目標を教育活動の場面で意識し、その実現に向けて日頃の実践を展開していると言える。さらに、別のアンケート項目の「重点目標」や「A中生に育む資質・能力」を意識して教育活動を行っている割合もそれぞれ約8割に上り、これらの結果から教職員が参画意識をもって実践につなげている「ウ. 組織構造」の実態が分かる。

また、教職員アンケート「自身が行っているカリキュラムマネジメントの具体的な内容(自由記述)」では、各教科の年間および単元のPDC Aに関わるものや、三側面の一つである内容の組織的配列に関して目標と計画を教科横断的な視点で組み立てている様子が記述されており、一人ひとりの教職員が高い意識をもって教室での実践につなげている様子が伺える。



【図4】教育目標に関する教職員の意識

- ・「指導－評価が一体化されるように授業の進め方や評価方法を工夫している。」(講師)
- ・「担当教科である社会科での学習内容を、校外学習や修学旅行、総合での学習と関連付けて扱えるように意識しています。」(教職1～3年目教諭)
- ・「教科部で年度初めに計画を作成する。単元テスト配列や評価内容・時期まで丁寧に決めており、PDCAのしくみは整っていると感じる。」(教職13年目以上教諭)
- ・「他教科との横断的なつながりを意識した教科経営(一年生 生物の育成 理科の植物の内容, 二年生 エネルギー変換と理科の電気の内容)」(教職13年目以上教諭)
- ・「道徳教育の重点目標を教育活動全体の中で意識している。「考え、議論する道徳」の対話のねらいや話し方等を他の教科でも活かしたいと思っている。」(教職13年目以上教諭)

4 本研究の結論

カリキュラムマネジメントは新しい教育理念の実現と資質・能力を育成するために中核な役割を果たしている。校長は教員全員にカリキュラムマネジメントの実施に参加させ、カリキュラム改善の文化を醸成するため、リーダーシップを発揮しなければならない。また、カリキュラムグランドデザイン、教員の専門性向上、学校内外の協働文化と連携文化、組織体制の整備、PDCAサイクルの活用、カリキュラムマネジメントの要素間の関係を分析しながら、俯瞰的なカリキュラムマネジメントのシステム化思考が欠かせない。本論の結論として以下の三点にまとめられる。

第一に、A校長は赴任後、子供の実態を鑑み、不登校の真因を探り、資質・能力を明確にすることを学校の優先課題とした。学校のカリキュラムグランドデザインの作成は学校のカリキュラムマネジメントの最初の重要なステップであり、カリキュラムマネジメントの実施を保障するものである。地域住民、保護者のアンケートを通じてカリキュラムグランドデザインで最も重要な育成すべき資質・能力を明確に打ち出し、共有した。具体的には、カリキュラムグランドデザインの作成には児童生徒の実態や地域・社会の実態に即して、教育内容を諸条件とのかかわりをとらえながら、民主的な合意形態で絞り、広く情報共有し、わかりやすく設定した。そして、その資質・能力をカリキュラムグランドデザインの主軸に据えた。同時に主軸の資質・能力を教育目標に落として、重点目標や評価項目、2年目のカリキュラム実施項目も焦点化された。このように教職員の努力方向性が示され、次の実施戦略と道筋を明示することができた。この点はカリキュラムマネジメントを実質化するための最初の一步であり、最も重要な作業である。学校全教職員と地域住民、保護者、児童生徒が同じ目標を達成するために努力することがカリキュラムマネジメントの必須条件である。また、新しい資質・能力もすでに能力観のパラダイム転換と教職員の意識改革が完成した状態で民主的に作成することがより良い学校を目指すことが可能になる。

第二に、カリキュラムマネジメントモデルは研修の場で、学校の現状分析の方法論として広く利用されているが、校長が学校の方針と方向性を正確に意思決定するために、俯瞰できる視点で各要素を分析しながら、組織的に戦略的に学校の方針と方向性を意思決定するツールとしても利用可能である。また、このシステム思考のカリキュラムマネジメントの分析図が毎年、随時変更可能な柔軟性を持ちながら蓄積することが重要である。この資料は後任の校長とミドルリーダー、教職員の状況分析と意思決定に役立つことができる。教員の頻繁な移動はせっかく校長と教員の努力で培われたカリキュラムマネジメント文化は断層が生じてしまう。このモデルを利用し、蓄積していくことによって、カリキュラムマネジメントの履歴として継続性を担保することができる。カリキュラムマネジメントの実質化は多層性を持ち、連動する関連する要因と要素の分析が必要である。どの要因と要素も多岐にわたる教育活動がかかわっている。したがって、資質・能力を盛り込んだ教育目標、カリキュラムグランドデザイン、組織体制、カリキュラム文化、地域と学校関係者との連携、教育行政の支援等の連動と戦略的な計画が必要である。本研究はカリキュラムマネジメントモデル図を利用して、校長のカリキュラムマネジメントのリーダーシップの具体像を明らかにした。とくに、校長の統合的かつ大局的に勘案し、学校全体的な基本方針としてカリキュラムの主軸を明確に打ち出し、カリキュラムを立案し、カリキュラムの末端の授業へ浸透していったことが参考できる。

第三に、A校長は学校のカリキュラムマネジメントの好循環へ進化させ、継続的にカリキュラム改善を行うことができた。本研究は校長の資質・能力の育成のための3年間のサイクルを分析した結果、カリキュラムマネジメントの学校文化として根付いたことが明らかとなった。A校長の1年目のリーダーシップによって問題点を洗い出し、優先順位をつけ、A中生に育む資質・能力という明確な目標が掲げられた。2年目のリーダーシップでは資質・能力を中心に全校・学年レベルへカリキュラムを推進し、重点化した。さらに、日々の授業レベルのカリキュラム開発まで及

んだ。カリキュラムマネジメントの重要な三側面の中の「PDCAサイクルの好循環」を実現するために、A校長は資質・能力を明確することによって、カリキュラムが重点化され、計画・実施・評価及び改善のサイクルを踏まえながら目標を達成することを目指した。また、教職員が一丸となって重点化されたカリキュラムに努力することで、資質・能力が育成されることがアンケート調査の結果でも明らかになった。

引用文献

- 1) 文部科学省 平成29年 小学校学習指導要領
- 2) 文部科学省ホームページ「カリキュラム・マネジメントについて」http://www.mext.go.jp/content/1421692_5.PDF
- 3) Michael Fullan 2016年『校長のリーダーシップとは』東洋館出版社, 38頁
- 4) 田村知子 2022年『カリキュラムマネジメントの理論と実践』日本標準, 45頁
- 5) 中留武昭 田村知子 2004年『カリキュラムマネジメントが学校を変える』学事出版, 11頁
- 6) 木原俊行 矢野裕俊 森久佳 廣瀬真琴 2013年「学校を基盤とするカリキュラム開発を推進するリーダー教師のためのハンドブックの開発」カリキュラム研究第22号, 1-14頁
- 7) 国立教育政策研究所 2022年「令和4年度 全国学力・学習状況調査 調査結果資料【全国版／中学校】(2) 回答結果集計 [学校質問紙] 全国-学校(公立)【表】」『令和4年全国学力・学習状況調査報告書』, 66-67頁, 国立教育政策研究所ホームページ <https://www.nier.go.jp/22chousakekkahoukoku/factsheet/middle.html> (最終閲覧日2024/1/18)
- 8) 田村知子 2016年『カリキュラムマネジメントハンドブック』ぎょうせい, 49頁
- 9) A校長 2020年『教育課程部会』校長会資料
- 10) 中央教育審議会 2016年『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)』, 31頁
- 11) 天笠茂 2020年『新教育課程を創る学校経営戦略 カリキュラム・マネジメントの理論と実践』ぎょうせい, 65頁
- 12) 中央教育審議会 2016年『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)』, 31頁
- 13) 文部科学省 2018年『中学校学習指導要領(平成29年告示)解説総編』東山書房, 47頁
- 14) 田村知子 2016年『カリキュラムマネジメントハンドブック』ぎょうせい, 49頁
- 15) 妹尾昌俊 2015年『変わる学校, 変わらない学校 学校マネジメントの成功と失敗の分かれ道』学事出版, 62-85頁
- 16) 天笠茂 2021年「学校のビジョンと戦略」『校内研修シリーズ No97オンライン研修教材』独立行政法人教職員支援機構
- 17) 田村知子 2022年『カリキュラムマネジメントの理論と実践』日本標準, 69頁
- 18) 佐古秀一 2019年『管理職のための学校経営P-PDCA』明治図書, 77頁
- 19) ピーター・M・センゲ 1995年『最強組織の法則-新時代のチームワークとは何か』徳間書店, 177頁, 225頁
- 20) 中留武昭 2002年『21世紀の学校改善-ストラテジーの再構築-中留武昭教授退官記念論文集』, 269頁
- 21) 露口健司 2018年「スクールリーダーシップ論」篠原清昭監修 学校管理職養成研究会編『学校管理職養成講座 スクールリーダー育成のための12講』ミネルヴァ書房, 4頁
- 22) 田村知子 2022年『カリキュラムマネジメントの理論と実践』日本標準, 183頁
- 23) 田村知子 2022年『カリキュラムマネジメントの理論と実践』日本標準, 183頁
- 24) 大林正史・佐古秀一・藤井伊佐子 2016年「学校管理職の職務遂行に必要な力量の諸特徴に関する研究-A県学校管理職の「獲得済み力量認識」および「力量形成要求」の分析を通して-」鳴門教育大学学校教育研究紀要第30号, 95-104頁
- 25) 天笠茂 2023年「カリキュラム・マネジメント」独立行政法人教職員支援機構『校内研修シリーズ』No.120, オンライン研修教材資料
- 26) A中学校 2022年「深い学びを実現する授業改善~「見方・考え方」を働かせた授業づくりを通して~(NIE実践報告書)」新潟県NIE推進協議会ホームページ <https://www.niigata-nippo.co.jp/common/dld/pdf/8644a75907bf686b545226f6a50cc9b2.pdf> (最終閲覧日2024/1/18)

A Study of the Principal's Leadership in Curriculum Management at A Middle School Using the Curriculum Management Model

Hiroshi TAKAHASHI* · Yuki NOZAWA**

ABSTRACT

This study aims to analyze the characteristics of the principal's leadership in curriculum management at A Middle School, with a particular focus on the development of qualities and abilities. This will be accomplished by creating a diagram of the curriculum management model that explains the relationships between the model's elements. Furthermore, the study aims to reveal a three-year cycle of curriculum improvement from 2020 to 2023 as part of the curriculum management transformation.