

# 学年部を核としたカリキュラム・マネジメント活用モデルの開発

法月 良輔

Development of Curriculum Management Based on the Core Staff for Each School Year

Ryosuke NORIZUKI

## 1 はじめに

2015年8月に公表された中央教育審議会教育課程企画特別部会による論点整理では、子どもたちに必要な資質・能力を育成するための方策として、アクティブ・ラーニングと並びカリキュラム・マネジメント(以下CM)が取り上げられている。同論点整理は、CMを①教育課程全体を通じた、②組織的な取り組みとして位置づけており、CMは教育課程全体の取り組みを支え、具体化を図る手立てであるとしている。すなわち、CMは学校全体としての取り組みについて組織的改善を促す手立てであると言える。

一方、学校現場に目を向けると学校改善への前向きな意欲に対しても、CMの活用に対しても消極的であると言える。第三の学校経営改革以降求められてきた学校の自律化や学力の多様化等に意識を奪われ、本来その断片的な取り組みをつなぎ合わせる役割をもつCMへの意識が向きにくい現状がある。また、CMは教育経営学、教育方法学、教育社会学に接し、非常に広い意味が込められている用語であるがゆえ、CMは「すでにやっているもの」と見なされがちである。加えて、CMが効果的な教育活動を求め、評価および改善を繰り返していく営みであるため、短期的に瞬発力のある変化は得られない。こうした「見えにくさ」が学校現場を消極的にさせている。

本研究では、「これまでの教育活動にCMをどう活用していくのか」という観点に立ち、CMを「学校教育目標に基づき、児童や地域の実態を踏まえたカリキュラムを編成・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考え方」と定義し、PDCAサイクルの循環を基軸にその改善を検討する。そうした手だてを通してCMの在り方を再検討し、より円滑な教育活動の改善について考えていくことが求められていると言える。

## 2 本研究の目的

本研究は、これまで取り組まれていたPDCAサイクルによる経営活動にCMの考え方を取り入れ、事例校の実態に即した教育活動の改善に資するCM活用モデルを開発することを目的とする。

## 3 事例校の概要

事例校であるY市立A小学校はY市の北西部に当たる地域を学区とし、学区内に東名高速道路のインターチェンジやJRの駅を抱え、2015年4月現在、総学級数33、全校児童は1068名という大規模校である。全国学力・学習状況調査および長期欠席率の調査等結果から学力や生活習慣が概ね平均的であることが明らかになっている。2014年度、2015年度ともに県や市等の研究校に指定されておらず、学校の課題に即した教育課程の編成が可能である。

## 4 アクションリサーチのねらい

A小学校では、カリキュラム開発を主として指導部が行っている。1年間で4つのステージに

区切り<sup>1</sup>、各指導部がステージごとの目標を立て、手立てを設定している。一方、制度上は位置づけられていないが実質的にカリキュラムの開発を担う組織として学年部がある。学年部によるカリキュラム開発は授業方策の決定や学年行事の企画運営、生徒指導体制の確立等多岐に渡る。

指導部経営と学年部経営によるマトリックス型の教育課程経営は本来相互補完的に児童の成長を支援することができるシステムである。しかし、学校現場が多忙を極める現在、各教育活動をつなぐCMの活用なしに教育活動に取り組むことは、実際に教育活動を執り行う学級担任の余裕を時間的にも精神的にも奪うことになる。

こうした状況を踏まえ、A小学校の教育改善課題を整理する。第一に目標の焦点化が挙げられる。学校教育目標、重点目標と各教育活動の連関性が乏しく、活動の目標が焦点化されないため、教職員にとって「こなす」活動となりやすい。第二に評価の整合性が挙げられる。子どもの発達課題と教育活動の整合性が低く、実感の伴う評価活動が実施されにくい。「目標－活動－評価」のつながりを強化し、効果的に学校教育目標や重点目標に向かう方策が求められている。

そこで本研究では学年部の機能に注目し、CMの活用モデルとして学年部を核とした学校改善に取り組んだ。

## 5 アクションリサーチの概要

### (1) アクションリサーチのプロセス

次年度のカリキュラム編成は通常12月上旬から開始される。本研究は、カリキュラム編成に合わせ2014年11月からアクションリサーチを開始した。図1はアクションリサーチのプロセスを示したものである。

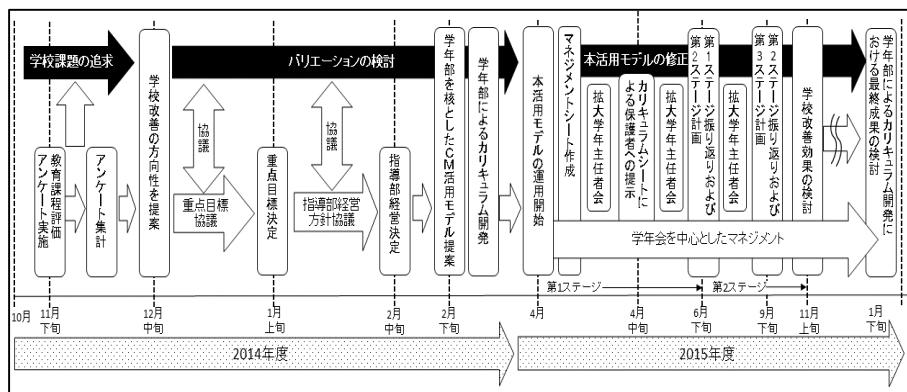


図1 アクションリサーチのプロセス

11月下旬に行われるカリキュラム評価(教育課程評価アンケート)をもとに学校課題の追求を行った。A小学校の強みを活かした本活用モデルの概要に同意を得た上で、具体的取り組みであるバリエーションを検討した。2月下旬にモデルの詳細について提案を行い、教職員は年度末にかけ学年経営の観点からカリキュラムの見直しを図った。2015年度は学年会等への参与観察を経て本モデルの修正を行い、11月中旬に学校改善効果の検討を行った。

### (2) 学年部を核としたCM活用に向けた7つのバリエーション

アクションリサーチで取り組んだCM活用に向けた具体は次の7つである。

#### ① 学年部経営の相対的強化

A小学校の強みの一つは学年主任の人材である<sup>2</sup>。6人の学年主任は50代のベテランで構成されており、学年主任としての経験も豊富である。相対的に学年部経営を強化することは学年主任

のリーダーシップを活かし小回りの効くカリキュラムの経営が可能であると考えた。

また、A小学校の実態の一つに学校規模の拡大が挙げられる。一般的に組織を構成する人数が増えれば情報の共有は難しくなり、意思決定への参画意識は低下する。学年部の強化は情報共有や教職員の参画意識の向上にメリットを与える可能性がある。

これまでカリキュラム開発は指導部が担ってきたが、本研究では指導部が示した方向目標を基に学年部が目標の焦点化や具体的な教育活動の設定といったカリキュラム開発を行った。

### ②ステージ制を活かした PDCA サイクルの創出

カリキュラム評価の手法として PDCA サイクルを捉えると必然的にその周期は年度単位になることが予想される。ところが教育活動の成否は子どもとの相互作用であり、どんなに綿密な計画を立てたとしても必ずしも意義のある活動になるとは限らない。年単位周期の PDCA サイクルは年度途中での改善を視野に入れていないので、「教育活動による成果の有無は問わず、次の活動に進む」または、「何かしらの成果を求め、活動の目標を総括的に幅広く設定する」ことになりがちである。本研究ではA小学校で取り入れているステージ制を活かした PDCA サイクルの周期を設定した。ステージ制を活用することにより、子どもの実態に合わせた目標設定や、教育活動の評価、改善を生みだしカリキュラムの経営にダイナリズムを与えることができると考えられる。

### ③目標の焦点化

PDCA サイクルの循環において、その第一段階である「P:目標設定」はその後のサイクルの循環に関わる重要な部分と言える。しかし、井上ら<sup>3</sup>が指摘するように学校教育目標とその実際の教育活動の乖離が生じている可能性がある。その要因として学校教育目標にしばしば用いられる「自主性」や「自主的」といった情意的目標が挙げられる。情意的教育目標の達成状況を科学的、客観的に測定することは難しく、その測定は評価者の主観によるものが大きいと言える。本研究においては情意的な教育目標を測定可能な具体的目標にまで焦点化することで、目標と評価の関連性の強化を図った。

### ④マネジメントシートによるカリキュラムの可視化

本研究では、学年部教職員の協働がこれまで以上に重要となってくる。指導部による全校体制下では、指導部長が、「教育課程資料」や「職員会議資料」等を用いて可視化し教職員全体に働きかけている。こうしたビジョンの可視化機能に加え、前述したステージ制を活かした PDCA サイクルの循環を促すCMの可視化ツールとして「学年マネジメントシート」を開発した(図2)。この「学年マネジメントシート」は既存の資源である学年経営案をリ・デザインしたものであり、学年経営案にマネジメントの機能をもたせたものであり、子どもの成長によって、取り組みの評価や計画の修正が随時書き込めるようになっている。

The table is a grid with 4 main columns and 4 main rows. The columns are labeled '1学期' (1st Semester), '2学期' (2nd Semester), '3学期' (3rd Semester), and '4学期' (4th Semester). The rows are labeled '1学年' (1st Grade), '2学年' (2nd Grade), '3学年' (3rd Grade), and '4学年' (4th Grade). Each cell contains specific management items and their corresponding PDCA cycles. For example, in the 1st grade, 1st semester, it lists '1学期 1学期 1学期' and '1学期 1学期 1学期'. The table also includes a header section with '学年マネジメントシート' and '学年マネジメントシート'.

図2 学年マネジメントシート

### ⑤地域・保護者との協働体制構築

これまでも学校評議委員や保護者を対象に学校関係者評価を行いカリキュラムの改善に活かしてきた。しかし、成果や課題を含む評価の共有という側面で地域・保護者との協働が図られる一方、学校のビジョンの共有という側面においては課題が見られた。包括的ビジョンを示したグラウンドデザインでは、保護者は各学年の具体的な課題や教育活動について知り得ない。そこで本研究では、学校ビジョンと学校関係者評価のつながりを強化し、子どもの発達課題に対し学校と地域、保護者が協働して解決を図ることを目的に各学年のビジョンを示した「学年カリキュラムシート」の開発を行った。

### ⑥拡大学年主任者会の設置

学年部組織を核にカリキュラムの開発を行うにあたり、課題となるのが系統性の確立である。第一に重点目標と各学年の教育活動との系統性の確立であり、第二に各学年間の系統性の確立である。本研究では、これまでの学年主任者会<sup>4</sup>に指導部長を加えた「拡大学年主任者会」を設置し、各学年が開発したカリキュラムについて、重点目標との系統性及び学年間の系統性を確認する機会を設けた。

### ⑦子どもの実態をよりつぶさに把握するための時間の確保

学年の実態に即したカリキュラム開発に向け、4月に子どもの見取りをよりつぶさに行う必要がある。しかし、4月は学級の組織作りや家庭状況の把握、各種行事があり、教職員が子どもの実態について協議する時間を確保しにくくなっているのが現状である。本研究では4月の週日課を見直し、子どもの実態を見取り、各学年で協議する時間を生み出す方策として4月の授業時間を合計10時間程度削減しその時間に充てた<sup>5</sup>。

## 6 本CM活用モデルによる学校改善効果の検討

### (1) カリキュラム改善に与える影響

本活用モデルがもたらした学校改善効果を明らかにするにあたっては、その効果は学年会の協議内容に質的に反映されるとし、学年会の協議内容をデータとし、質的な分析を行った。

M-GTAの手法を援用し最終的に19の概念と6つのカテゴリーを生成した。生成した6つのカテゴリーの関連を検討した結果を図3に示す。学年部の教師集団は《I. より深い子どもの実態把握》を通して《III. 具体的な目標設定》や《II. 学年共通で取り組む手立ての開発》を可逆的に繰り返すコアプロセスによってカリキュラムを経営していることが明らかになった。

また、《A. 教師経験で培われた経験知》と《B. 教師理念》がコアプロセスに影響を与えていることが明らかになった。《A. 教師経験で培われた経験知》はコアプロセスの妥当性に働きかけコ

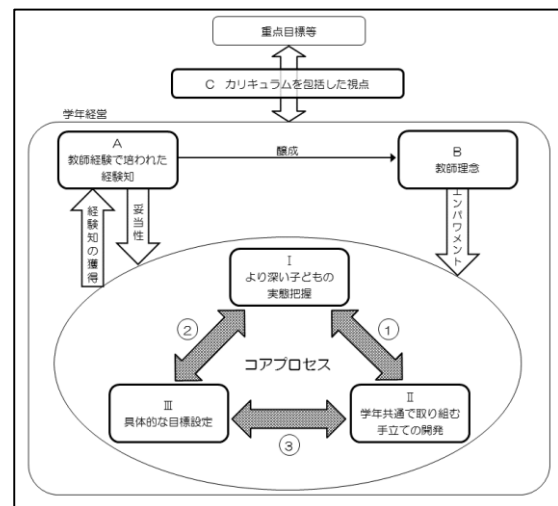


図3 学年部を核としたCM活用モデル図

アプロセスの推進に寄与し、コアプロセスから得られた経験は新たな経験知となって蓄積する。《B. 教師理念》は蓄積された経験知から醸成されると共に「こうありたい」とする教師の信念はコアプロセスを直接エンパワメントする。

こうした「コアプロセス」と「コアプロセスに影響する教師の経験知および理念」という二層構造による学年経営の外側に、学年経営と重点目標や指導部目標をつなぐ視点として《C. カリキュラムを包括した視点》があり、重点目標の達成に向け学年経営がマネジメントされていることが明らかになった。

## (2) 教職員に与える影響

本モデルが学校経営に与える改善効果が明らかになった一方、教職員にはどのような影響を与えているのか明らかにするためにバリエーションの取り組み状況と本活用モデルに対する満足度について質問紙調査を実施した。

表4は各バリエーションの取り組み状況に関する質問項目に対して4件法で回答したデータの因子分析結果である。表4の結果に基づいて因子負荷量0.35以上の項目を中心に各因子の解釈を行った。これらの因子を各項目の趣旨から判断して、第1因子から順に「目標の焦点化」「評価の具体化」「情報共有・協働化」「望ましい組織風土」と命名した。ここで、抽出された因子に基づき本モデルの効果を測る尺度を項目得点の平均点によって算出した。

次に、これらの因子得点が教員の満足度に与える影響を検討した。質問紙によって点数化された教職員のCM活用満足度を目的変数とし、4つの下位尺度それぞれを説明変数として、強制代入法による重回帰分析を行った。

その結果、表5に示すように「評価の具体化」(P<.01)、「情報共有・協働化」(P<.05)において有意な正の標準偏回帰係数が示された。満足度をやりがいや多忙感の軽減といった教員の内面にある正の方向性を示した望ましい感情だとすれば、本CM活用モデルによって、A小学校の教員は、評価や情報共有・協働化の分野において学校改善効果を感じているといえる。

## 7 本研究の成果と課題

事例校におけるアクションリサーチによって得られた学校改善効果は前述の通りであり、その

表4 バリエーションの取り組み状況に関する因子分析結果

項目の趣旨		I	II	III	IV
<b>第I因子 目標の焦点化</b> 平均=3.56 SD=.58					
各指導部による「ステージ目標」を受けて目指す子どもの姿を具体化している		.955	-.178	.174	-.042
「目指す子どもの姿」を意識して、学年の教育活動を計画している		.901	.136	-.064	-.041
学年経営方針は、学校教育目標や重点目標の一部または全体に位置づけられている		.843	.101	-.014	-.121
「重点指導事項」を意識して学年の教育活動を計画している		.723	.296	-.164	.076
学年の各目標に対し具体的な手立てを考え実施している		.712	-.147	.228	-.118
本校職員には、新しい実践に対して前向きに取り組む姿勢があると感じる		.404	.245	-.122	.393
目標や付けた力を明確に示した上で各学習活動に取り組んでいる		.374	.204	.256	.259
<b>第II因子 評価の具体化</b> 平均=3.24 SD=.65					
子どもの実態、成果や課題を具体的に把握し評価に充てている		-.100	.974	-.132	.104
少なくともステージに一度は、学年の各目標の達成度を測っている		.215	.760	.106	-.342
「学年で目指す姿」は、達成したかどうか検証できる内容となっている		.331	.591	-.035	.126
子どもの実態に応じて、当初の計画を柔軟に変更しながら学年経営を行っている		-.031	.543	.306	.203
懇談会や学年だより等でステージの目標や成果、課題を保護者に示している		.119	.488	.303	-.050
<b>第III因子 情報共有・協働化</b> 平均=3.12 SD=.50					
マネジメントシートを活用し、各教育活動の目標の確認や、成果の検討を行っている		-.150	.253	.804	-.247
学年にいる他の指導部員と協力しながら学年の教育計画を立てている		.099	.076	.719	-.005
同学年の他クラスで実施されている教育活動の内容を互いに把握している		.105	-.179	.678	-.032
子どもが行った評価の結果を、次ステージの教育計画に活かしている		.246	-.085	.667	.119
<b>第IV因子 望ましい組織風土</b> 平均=3.12 SD=.57					
本校職員には自身の知識や技能、実践内容を相互に提供しあう姿勢がある		.117	-.039	.166	.834
本校職員には、授業や学級経営の方法について、踏み込んだ指摘ができる雰囲気がある		.102	.093	-.360	.764
より充実した学年経営を行うために、必要な情報を収集している		-.474	.190	.341	.608
因子間相関		I	-		
		II	.583	-	
		III	.459	.498	-
		IV	.495	.522	.540

表5 本活用モデルが教職員の満足度に与える影響

目標の焦点化	評価の具体化	情報共有・協働化	望ましい組織風土
-	.539 **	.309 *	-

$$R^2=0.532 \quad F(4, 35)=12.080^{***} \quad VIF=2.14$$

$$*P<.05, **P<.01$$

限定性を考慮しながらも、本研究によって明らかになった成果と課題は次の通りである。

第一に、2つの調査から明らかになった成果として「評価活動の充実」が挙げられる。表5に示した「評価の具体化」を構成している下位項目は「成果や課題を具体的に把握している」「子どもの実態に応じてカリキュラムの改善を行う」等となっている。これらの項目が意味することを考えれば、学年で共有された評価基準によって子どもの実態を評価し、評価をカリキュラム改善に反映することが教員の満足度を高めていると言える。また、これらの下位項目は、図3で示したコアプロセスと共通している項目がある。これまでのカリキュラムにおいても評価活動が位置づけられていたことを鑑みればCMの活用によって評価活動の質に変化が起こったと考えることができる。

第二に、本研究は複数の研修会によってその応用可能性が示唆されている<sup>6</sup>。図6は本研究の応用可能性を示したモデル図である。学年部を核とした取り組みであるため、その導入には多少の条件が伴うが、4つの活用のバリエーション(活用範囲、可視化、環境整備、共有化)

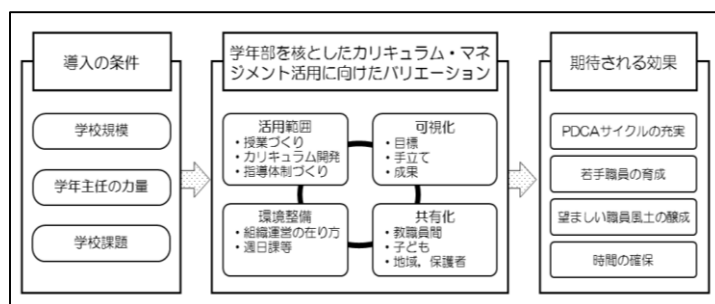


図6 本研究の応用可能性

は、学校の実態や課題に応じた様々な組み合わせが考えられる。加えて、本研究の期待される効果としてPDCAサイクルの充実、若手職員の育成、望ましい職員風土の醸成、子どもと向き合う時間の確保が示された。

一方、本研究はCM活用モデルとしてその対象を教職員に限定し、子どもたちへの影響を視野に入れていない。本活用モデルが子どもたちにどのような影響を与えるのか明らかにするためには長期的な視点に立った上での調査が必要となる。

また、本研究は教師個人に求められる資質能力の向上と直接的に結びつくものではない。教師の協働的な学習によってそれらの資質能力が育成されていることは考えられるが、個々の教師としての成長については別の観点からの研鑽が必要である。

加えて本研究は、学年部機能を強化することによってCMの活用を試みた研究である。その限定性を鑑みるに至っては、学校の実態に即したCMの活用モデルの開発が今後の課題と言える。

<sup>1</sup> A小学校では4～6月を「発見」のステージ、7～9月を「チャレンジ」のステージ、10～12月を「みのり」のステージ、1～3月を「ありがとう」のステージとしている。

<sup>2</sup> 2014年11月から12月にかけて複数回行ったA小学校校長とのインタビュー調査による。

<sup>3</sup> 井上史子・沖裕貴・林徳治「中学校における自主性を伸ばす教育方法の開発」日本教育情報学会誌「教育情報研究」第21巻第3号、2005年、PP.13-20。

<sup>4</sup> A小学校における「学年主任者会」とは校長、教頭、主幹教諭、各学年主任によって組織される(場合によっては事務主任を含む)。概ね月に一度開催され、各学年のカリキュラムの実施状況等が共有される。

<sup>5</sup> A小学校では週あたり時間数を28(高学年)としカリキュラムを編成している。本研究では4月の第6校時の授業(約10時間)をあらかじめ設定せず、学年会等に振り替えている。

<sup>6</sup> A小学校拡大学年主任会(2015,7,13), N県総合教育センター主催「学年主任研修会」(2015,7,3), Y市主幹・教務主任研修会(2015,10,1)から得た参加者の所感による。