

カリキュラム・マネジメントのための 学校経営グランドデザイン

太田 恭司*

New type school management grand design for curriculum management

Yasushi OHTA

キーワード：グランドデザイン, 成長モデル

1 はじめに

次期学習指導要領の実現を目指す学校経営グランドデザインとして、カリキュラム・マネジメントを軸にした学校経営グランドデザインを開発することにした。このスタイルのグランドデザインを開発するにあたり、その有用性として、ゴールイメージとプロセスイメージの両方を可視化できるということ、可視化できることにより、教職員、児童・生徒のみならず保護者・地域等の関係者と共有できるということ等の条件を設定した。そこで、この新しいタイプの学校経営グランドデザインを「成長モデル型学校経営グランドデザイン」と呼ぶことにする。

もちろん、従来型の学校経営グランドデザインと同様に、これだけで学校経営のすべてを表すことができるわけではない。しかしながら、学校教育目標の実現のために、現状をありたい姿に向かって、どのようにして目指していくのかという全体像を表すことができる動的なものである。従来型の学校経営グランドデザインは、学校教育目標の実現のための道筋を具体から抽象へと内容で系統づけるものであり、静的なものであった。それはそれで意味のあるものではあるが、学校は何のために何をしようとしているのか関係者と共有できるものではない。

2 成長モデル型学校経営グランドデザイン

これからの時代の学校経営は、「教育課程特別部の論点整理、新しい時代の教育や地方創生の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進方策について（答申）」（2015）にあるように、「社会に開かれた教育課程」を通して、地域とともにある学校づくりを目指していくことが求められて

いる。これを受けて、学習指導要領（平成29年告示）解説の総則編では「社会に開かれた教育課程」はキーワードとして取り上げられ、地域や家庭との基本的な方針等の共有が明示されている。

そこで、多様な他者と目的や課題を共有し、連携・協働することでありたい姿へと進んでいくためには、このような成長モデル型学校経営グランドデザインが必要であると考えた。今回、2つのタイプを提示した。タイプⅠは、教育活動を前面に、カリキュラム・マネジメントの考え方を背面（文言等で表現）にしたタイプである。タイプⅡは、教育と経営を基軸に、カリキュラム・マネジメントの考え方を前面に出したタイプである。

そこで、この成長モデル型学校経営グランドデザインの構造について、次期学習指導要領の記述を中心に、「（1）学校教育目標の明確化と目標連鎖、（2）明確化された学校教育目標の共有、（3）マネジメントの中心軸、（4）マネジメントの両輪、（5）協働文化、（6）その他」の順序で解説する。

（1）学校教育目標の明確化と目標連鎖

学習指導要領（平成29年告示）解説の総則編には、以下のように、学校教育目標に関する記述が繰り返して記してある。

- ・ 第2章 教育課程の基準 第1節 教育課程の意義 学校教育全体や各教科等の指導を通して育成を目指す資質・能力を明確にすること（第1章総則第1の3参照）
- ・ 各学校の教育目標を設定（第1章総則第2の1参照）すること
- ・ 4 カリキュラム・マネジメントの充実（第1章第1の4）4のア各種調査結果やデータ等に基づき、児童の姿や学校及び地域の現状を定期的に把握したり、保護者や地域住民の意向等を的確に把握した上で、学校の教育目標など教

* 熊本大学大学院教育学研究科

学校経営グランドデザイン

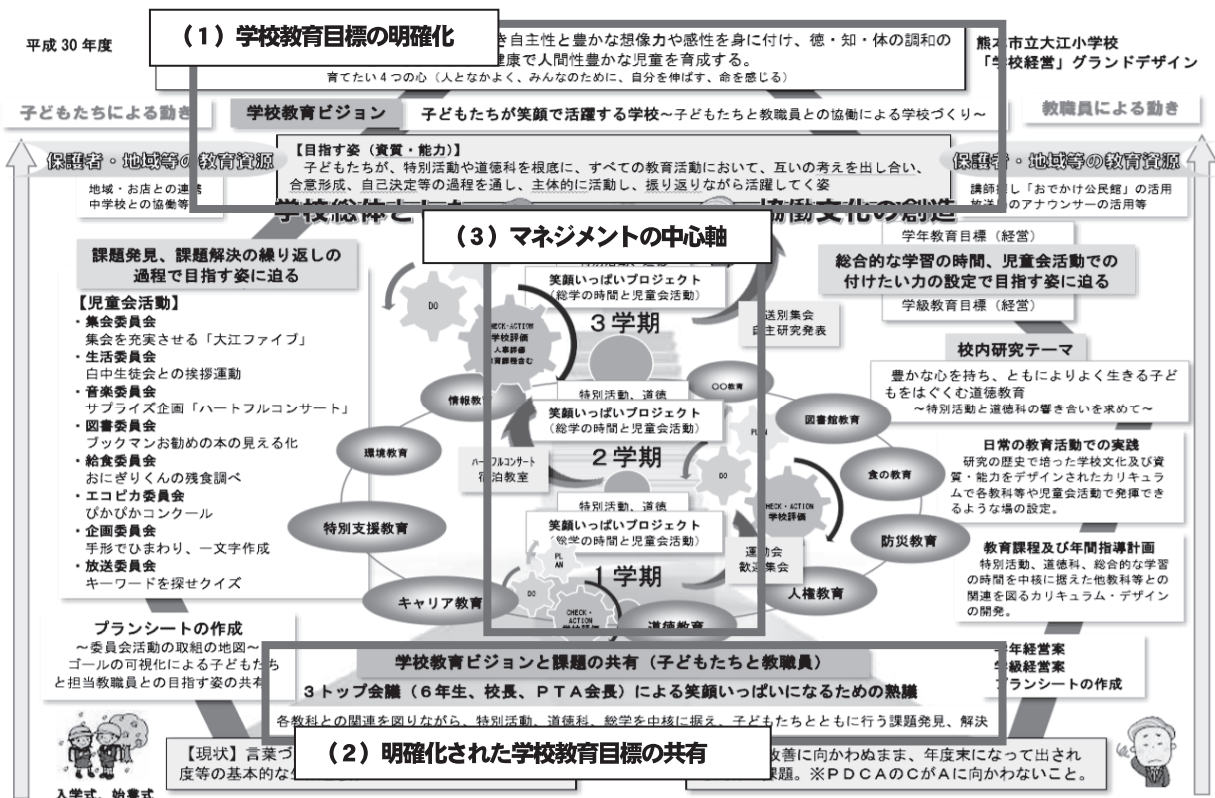


図1 タイプⅠ（熊本市立大江小学校）

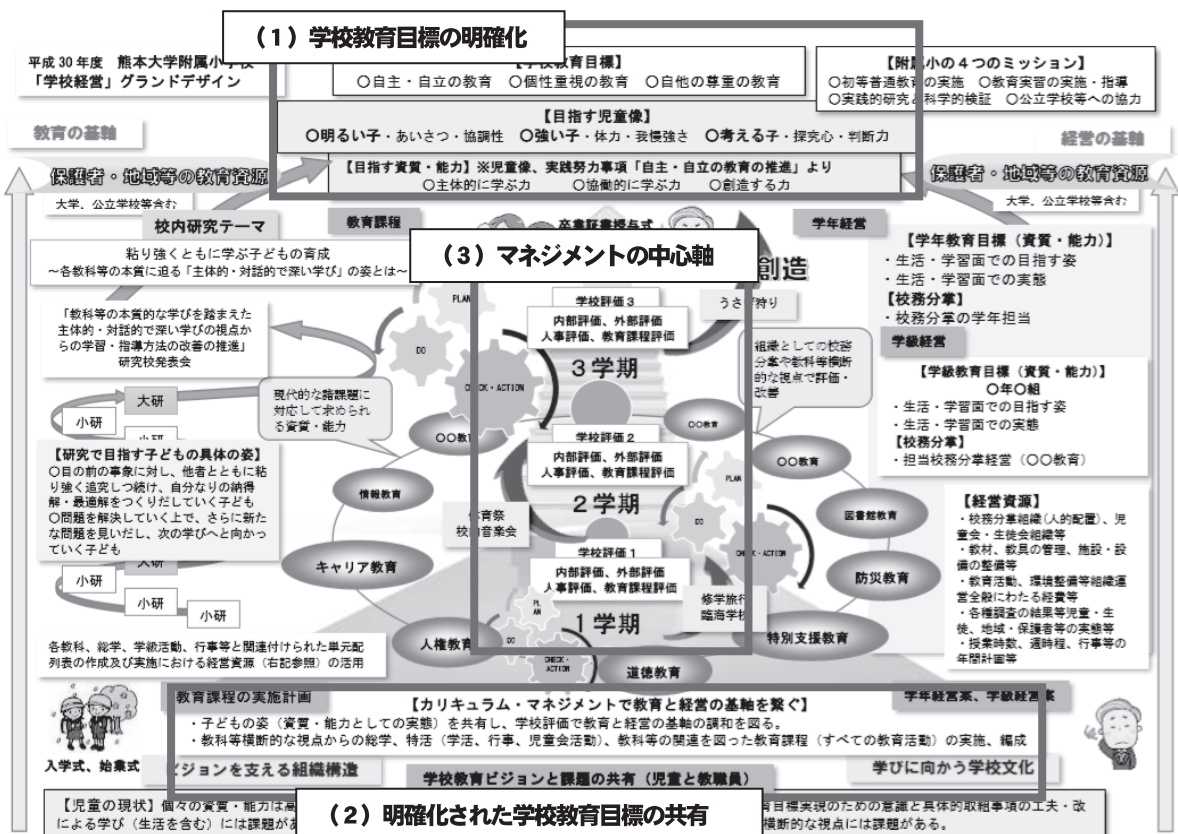


図2 タイプⅡ（熊本大学教育学部附属小学校）

育課程の編成の基本となる事項を定めていくこと

- 育成を目指す資質・能力を指導のねらいとして明確に設定していくことが求められていることに留意が必要
- 1 各学校の教育目標と教育課程の編成（第1章第2の1）略 各学校において、教育目標に照らしながら各教科等の授業のねらいを改善したり、教育課程の実施状況を評価したりすることが可能となるよう、各学校が設定する教育目標は具体性を有するものであること 略 (3) 学校として育成を目指す資質・能力が明確であること等があげられる。

このように、次期学習指導要領の解説やそれに至る答申等をたどっていくと、学校教育目標は、学校内部はもちろんのこと、多様な学校関係者と共有することの必要性が求められていることが分かる。しかし、周知のように学校教育目標は、教育の目標や目的を受けて大きな枠組みで作成されている。そこで、多様な学校関係者と学校教育目標を共有するには、子どもの具体的（明確）な姿として描き直すことが必要となる。その具体的な姿は、各学校が育成を目指す資質・能力で表すことが考えられる。

学校教育目標を見てみると、大きく3つのパターンがある。①知育・徳育・体育の明治以来の三育で表現されているもの、②資質・能力で表現されているもの、③折衷型である。

ある校長先生から、「教育書を何冊か読んだが、教育改革に伴って学校教育目標を見直すように示されている。私の学校が大変伝統のある学校で、代々学校教育目標は変わらずにきているので、変えることには抵抗がある」ということを聞いた。その学校の教育目標は①の三育型である。

なお、学校教育目標の設定の着眼点や設定方法等については、田村（2016）が、カリキュラムマネジメント・ハンドブックの「わが校の課題解決に結びつく具体的な目標設定」で次のように述べている。「目標を『めざす子どもの姿』として描き出すことにより、教職員も子どもも共にめざすことができる具体的な目標になります」

また、「学校教育目標がどれだけ意識されているか」では、「授業では教科の目標を意識するので、学校の教育目標は意識される必要がないという考えの方もあるかもしれません。しかし、学校のアウトプットである授業によって、学校のアウトカムである目標の達成がめざされないのであれば、いつどこで学校の教育目標の実現化に迫るのでしょうか」と述べている。

しかし、現場では「毎日授業をする中で、毎時間、学校教育目標を意識しながら授業することなどできるはずもないし、したこともない。」という声も根強い。この理論と実践の対立意見の解決策はどう模索すればよいのだろうか。方法は明快である。目標連鎖である。目標連携とか、目標のピラミッドとも呼ばれるものである。最上位の目標(目的)のために、教育の基軸、経営の基軸に該当する諸計画の目標が、それに貢献できるものになっているのであるならば、各種経営案、行事計画、教育課程の方針、ひいては、授業計画に基づいた各時間の目標を通して、付けたい力を意識して取り組めば、学校教育目標を意識して授業等を行っていることになるのではないか。

その最上位の目標(目的)を各学校が育てたい「資質・能力」として設定すればいいのではないか。

天笠は「カリキュラムを基盤とする学校経営」（2013）で、次のように述べている。「学校を動かす二つのラインがある。一つは教育のライン（学習指導要領、教科書、授業）、もう一つが経営のライン（学校教育目標、学年教育目標、学級教育目標）である。そして、この二次元的な存在こそ、わが国の学校の特徴的な姿であり、この二つのラインの調和が必要であり、そのカギを握るのがカリキュラムである。」

また、曾我（2016）は、「経営研究と授業研究を結ぶのがカリキュラムマネジメントでもある。すなわち、学校経営研究と教育方法研究の研究者間での学問の枠を超えた研究の内容上・方法上の連関とそれを実現する協働性が、カリキュラムマネジメントの研究には求められている。」と述べている。

つまり、日々の授業において、学校教育目標を意識しないという考え方は、この2つのラインの分断を意味するものと解されるのである。だからこそ、学校教育目標を具体化し、多様な他者と共有できるものにするためには、資質・能力で描き出すことの意味があるのである。そして、その資質・能力を最上位の目標(目的)に、二つのラインを目標連鎖させればその調和が図れるのではないか。

現に、玉名郡長洲町ではコミュニティ・スクールの最上位の目標を「主体性を持った子どもの育成」と定め、これを受けて各学校は、育成したい資質・能力をそれぞれの実態を考慮して「主体性」「協働性」「創造性」等の文言を掲げている。

いずれにしても、学校教育目標から育てたい資質・能力を明確化すればよいのではないか。その典型的なものを紹介する。

平成30年度の熊本市立大江小学校（タイプⅠ）の学校教育目標は「人間尊重の精神を基底におき自

主性と豊かな想像力や感性を身に付け、徳・知・体の調和のとれた心身ともに健康で人間性豊かな児童を育成する」である。この中には、資質・能力の3本柱が含まれている。この目標に迫るために、当時の校長先生は、経営ビジョンを「子供たちと教職員との協働による学校経営」と掲げられた。しかし、このままでは、子供、地域・保護者と目標を共有するには難しすぎる。そこで、この目標が実現した子供たちの姿を「ヒマワリのような笑顔」と表現し、学校教育目標から描き出される資質・能力を子供たちとの協働で育てていくことを目指されたのである。

方法としては、上記の方法に限らず多様な方法が考えられる。最も重要なことは、資質・能力で目標が連鎖しているということである。この資質・能力で目標を連鎖させるという目的がぶれなければ方法は多様であっていいのである。

例えば、学校教育目標を最上位に位置付け、それぞれの学校に存在している〇〇教育、〇〇経営の目標を、ピラミッド状に配列し、それらの目標が学校教育目標から描き出される資質・能力で連鎖しているかどうかをチェックし、そうでなければ修正し、目標が連鎖していることを全職員で共有するという方法もあるのではないか。多忙感が蔓延し、それどころではないという学校でもこれなら可能ではないだろうか。しかし、これはカリキュラム・マネジメントの目的を考えると緊急性こそないが最重要事項である。

このような発想で、現在使われている学校教育目標、キャッチコピー、教育ビジョン等を再度見直していくと、同じ文言で通用するものが数多く見えてくるはずである。今まで述べてきた一連の作業工程を行うことで、これまで使用してきた文言が違う見え方をしてくるのである。

(2) 明確化された学校教育目標の共有

この一連の過程を、関係者によるワークショップ型の研修（SWOT分析、KJ法等）で実施できればベストである。関係者の範囲は、地域、学校の実情によって異なるが、教職員、児童・生徒、保護者、地域住民等である。また、ワークショップ型の研修に参加する範囲や段階は、各学校の実情に合わせて選択すればよいが、「社会に開かれた教育課程」を実現させていくには地域住民の参画は重要な要素である。キーワードは、「共有」である。

例示したタイプⅠ、タイプⅡにおいても、年度当初に学校教育ビジョンや課題の共有の場を設定している。タイプⅠの実践校（大江小）では、3トップ会議とあって6年生、校長、PTA会長で熟議を行い、

学校ビジョンの共有と課題の共有を子供たちと教職員で行っている。また、タイプⅡの実践校（熊大附属小）でも学校ビジョンの共有と課題の共有を子供たちと教職員で行っている。可能であるなら、年度末に実施できると4月からの動きが円滑にできる。

学校教育目標が共有されると、どのような可能性が広がるか、「(5) 協働文化」の項目で組織づくりとして紹介しているが、平成19～22年度に荒尾市立荒尾第一小学校で筆者が校長を務めた時のエピソードがある。

「校長先生、児童会の旗を作ってください。」プロジェクト委員会（児童会執行部）の子供たちが、目を輝かせてやってきた。手にしたノートの切れ端に、色鉛筆で「児童会の旗」が描かれていた。「勉強上手な一小、気持ちの良い一小、元気な一小」と書いた円。星のマークに「めざす一小像」がある。次の日には旗の色や形、配列の意味をノートに書いてきた。子供たちは学校教育目標を旗に表してきたのである。更に子供たちは、旗の説明書きをもって、音楽の得意な教師に作曲を頼んだ。「児童会の歌」ができあがると、彼らは朝の会をしたいと言い出した。児童会の旗を掲揚し、児童会の歌を歌いたいというのだ。朝の会が始まった。運動場で遊んでいる子供たちを集めて彼らは言った。「一緒に歌いましょう。」模造紙に大きく書いた歌詞を準備していた。歌い終わると、その月の目当てを大声で唱え、「今日も一日頑張りましょう。」と締めくくった。

学校教育目標が子供たちと共有されれば、このような動きが生まれてくるのである。

(3) マネジメントの中心軸

中心軸は基本的にP D C Aのマネジメントサイクルを表す軸である。

タイプⅠの場合は、軸となる活動「笑顔いっぱいプロジェクト」を中心に、両輪である児童による活動と教職員による活動（教育、経営）、現代的な諸課題も含めて主な学校行事を関連付け、学校評価で明確化された学校教育目標に向かってスパイラルアップを図るものである。タイプⅡの場合は、学校評価を軸となる活動にし、主な学校行事や両輪である教育と経営、現代的な諸課題を関連付けながら、明確化された学校教育目標に向かってスパイラルアップを図るものである。

これについては、学習指導要領総則編「第5節 学校運営上の留意事項 1 教育課程の改善と学校評価 ① カリキュラム・マネジメントの実施と学校評価との関連付け」でも強調されているところである。

評価項目については、カリキュラム・マネジメントと関連付けるためにも、教科等領域を横断した単元配列表（地域資源の活用含む）の作成、それに基づく校内研究における授業実践、それらに関わる内部評価、外部評価、教育課程評価等における具体的な項目を学校の実態に応じて設定する。その際、教職員の人事評価（業績評価）と整合性を図ることが重要である。

(4) マネジメントの両輪

学校経営の特色はここに最も大きく表れる。ここに2つのタイプを例示しているが、マネジメントの両輪（左右の軸）は、教育の基軸と経営の基軸を調和させるというカリキュラム・マネジメントの考え方を前面に出せばタイプⅡに、学校経営のビジョンを前面に出し、カリキュラム・マネジメントの考え方を文言として全体的にちりばめたものがタイプⅠになる。

タイプⅠ（大江小モデル）の場合は、校長先生の「子供たちとの協働による学校づくり」を行いたいという熱い思いがあり、児童会活動による学校の問題発見、解決のプロセスを通して学校を成長させようとする軸、教育活動による校内研究（道徳科、特別活動）、総合的な学習の時間等との関連を図ることで学校を成長させようとする軸を両輪にし、中心軸の笑顔いっぱいプロジェクトで調和を生み出している。

タイプⅡ（附属小モデル）は、校長先生の「カリキュラム・マネジメントを軸にして、保護者、教職員、児童の思いを大事にしながら学校改革に着手したい」という熱い思いがあり、「カリキュラムを基盤とする学校経営」（天笠2013）の、「学校を動かす二つのラインがある。一つは教育のライン（学習指導要領、教科書、授業）、もう一つが経営のライン（学校教育目標、学年教育目標、学級教育目標）である。そして、この二次元的な存在こそ、わが国の学校の特徴的な姿であり、この二つのラインの調和が必要であり、そのカギを握るのがカリキュラムである。」を踏まえて、教育の基軸と経営の基軸を両輪にした。そして、その調和を図るものとして、保護者、教職員、児童の思いを反映させる学校評価を中心軸に据えた。

(5) 協働文化

カリキュラム・マネジメントを推進するにあたり、学校総体とした協働文化を創造していくことは必要条件である。図3に示した田

村のカリキュラムマネジメント・モデル図の、組織構造と学校文化の相互作用が重要である。校長が示すビジョンを具現化するためには、どのような組織が必要かということである。

組織によって協働の場を設定して初めて協働体制ができる。「グランドデザインは作りました。あとは頑張る。」では何も進まない。協働ができる組織と場（時間）を設定することによって協働文化を創造する条件整備ができるのである。条件が整備されれば、それを機能させるシステムが必要となる。共有された目的のために、マネジメントサイクルを動かすのがリーダーシップにかかってくる。

図4、5は、筆者が荒尾第一小学校の校長時代に立ち上げた、協働する組織であるプロジェクトチームが、マネジメントサイクルを年間通して動かすシステムと、図4の丸囲みのシステムが機能するためのプロジェクト会議を運用する仕組みである。このように協働する組織と場（時間）の設定がありシステムとして機能することにより、田村が指摘する「組織構造」と「学校文化」の相互作用が促進され、相乗効果を生み出すのではないかと。

この協働文化を創造する組織の実践については、筆者の実践例を図6、図7で紹介する。

例1) 荒尾市立荒尾第一小学校 平成19～22年度
地域の教育力を基盤に、三位一体の「生きる力」プロジェクトの展開をビジョンとして掲げた。三位一体とは、児童、教職員、保護者である。つまり、三者が一体となって、生きる力を育もうというもので

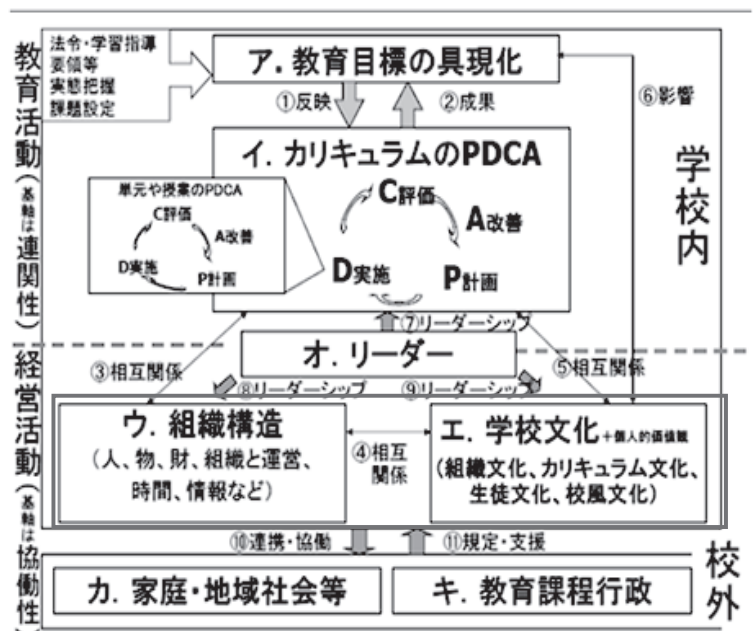


図3 田村知子 カリキュラムマネジメント・モデル

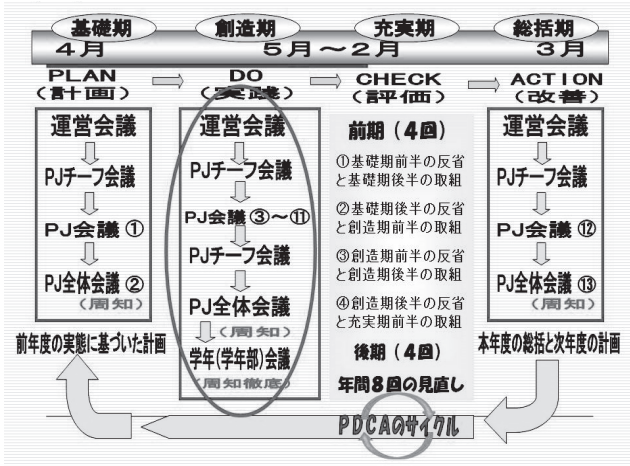


図4 PDCA年間システム

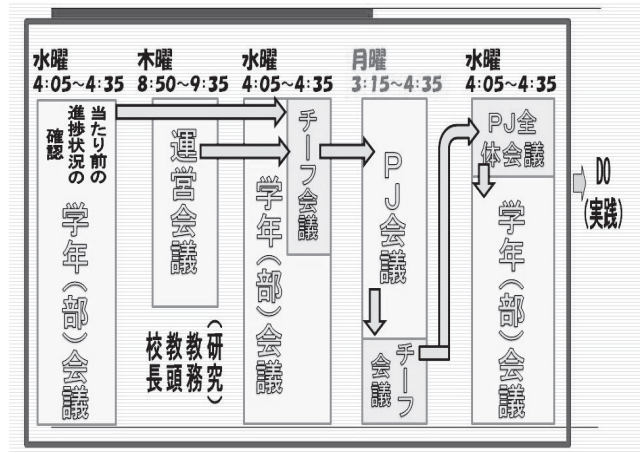


図5 プロジェクト会議運用システム

3 平成20年度 校務運営組織

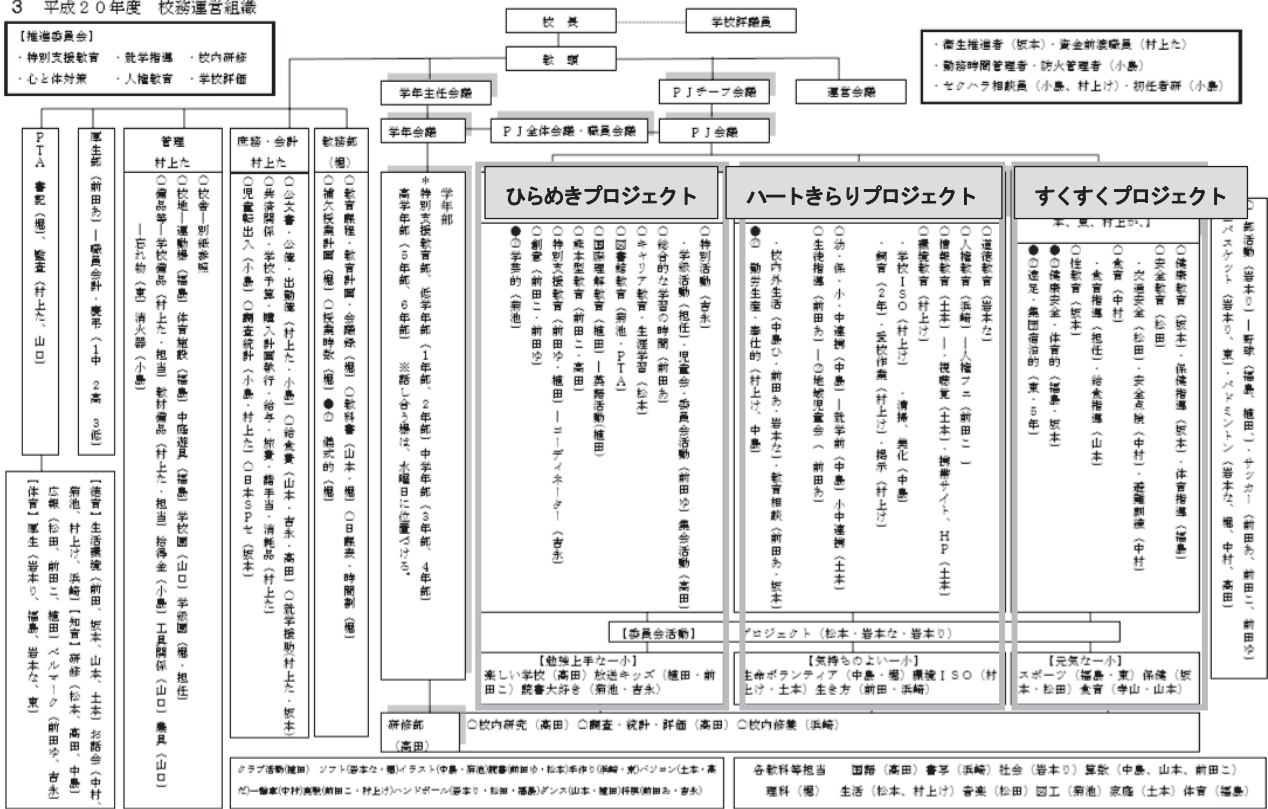


図6 荒尾第一小 学校運営組織図

ある。それを具現化するために、教職員のプロジェクト（図6）、児童会プロジェクト、PTAプロジェクト（それぞれに知育、徳育、体育のプロジェクトチームを設置）で組織を構成した。このように協働の場を設定し、各プロジェクトで目標設定、評価・改善のマネジメントを行った。それを実施させるシステムが図4、5である。平成21、22年度には、教職員、児童会、PTAの三者による協働の場「一小サミット」を年間三回実施した。PTAを巻き込んだことによって、PTAが自立し、家庭・地域社会

等との連携・協働まで発展した。これによって、三位一体の「生きる力」プロジェクトが全面展開することになった。

例2) 玉名市立玉名中学校 平成27、28年度
生徒会との協働による学校経営を実現させるために、教育活動(教職員)と特別活動(生徒会活動)を2大組織として位置づけた(図7)。教職員の担当する校務分掌と委員会活動の担当との整合性を図ったことによって、教育活動の内容を連動させることが



図7 玉名中 学校経営組織図

できた。教職員と生徒会との協働については、生徒会活動「成長モデル」(図8)の作成、見直し(ワークショップ型研修)で実現した。また、生徒会と学校運営協議会、地域住民との協働については、「玉中総合教育会議」(生徒会役員と地域住民との話し合いの場)で実現し、年間4回実施することができた。会議の中では、ランチミーティングやグループディスカッションなどを実施することで、保護者・地域住民等との壁がとれていった。学校運営協議会委員以外の地域住民の参加は固定化されておらず、必要に応じて入れ替わりが見られた。保護者・地域住民等との連携・協働の輪を広げるためにも望ましいことであると思う。

両校ともこの組織とシステムは現在でも継続している。組織と場を設定し、協働を繰り返す中で、協働文化が創造されていくのを肌で感じてきた。

付けた力を明確にし、それを目指すためには、

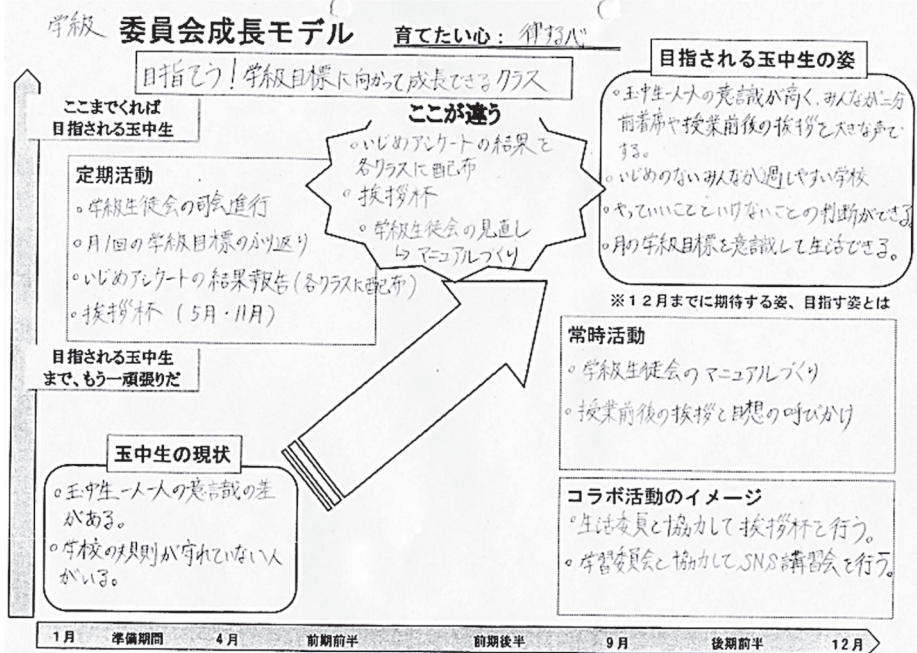


図8 学級委員会成長モデル

ビジョンという看板を掲げただけでは学校教育目標の具現化はできない。それに向かうための組織体制が必要であり、組織体制によって学校文化が醸成される。また、その学校文化が組織を円滑に動かす。田村の指摘する相互作用である。このようにして成長する協働文化が、カリキュラム・マネジメントの

推進力になっていくのである。

3 成果と課題

(1) 成果

作成すること自体に大きな意義がある。これまで述べてきたとおり、関係者とゴールイメージ、プロセスイメージが共有できることである。それによって目的が明確になることである。また、取組全体を共有できることで関係者が当事者意識を持ち、あんなこともしてみたい、こんなこともしてみたいという発想が生まれ、活動が創造的になることである。玉名市立玉名中学校生徒会、熊本市立大江小学校児童会では、児童・生徒が学校を成長させるための活動を次々と生み出していった。

(2) 課題

グランドデザインにしろ、成長モデルにしろ、担当者が作成して（もちろん関係者と相談しながら作成するのではあるが）提示するというより、関係者と協働しながら作成した方が、はるかに当事者意識は生まれ効果的である。そのためには、そのような時間を場の設定が重要となる。多忙を極め、働き方改革が強力に推進されていく中で、いかに時間と場を設定していくかが最も大きな課題である。

また、関係者に児童・生徒を巻き込むことが十分できているとは言えない。活動の主体は児童・生徒である。児童・生徒が主体となって作成した成長モデルは大きな成果を残している。児童・生徒の参画となると、益々、時間と場の設定が限られてくるが、このような時間や場の設定をできるようにすることこそ「働き方改革」によって生み出すべきではないだろうか。

【謝 辞】

本稿を作成するにあたり、熊本大学附属小学校、熊本市立大江小学校の校長先生を始め、助言をいただいた熊本大学教職大学院の中山玄三教授、長濱茂喜シニア教授に心からお礼を申し上げる。

【引用・参考文献】

- 1) 浦野東洋一、神山正弘、三上昭彦（2010）開かれた学校づくりの実践と理論 同時代社
- 2) 三上昭彦（2015）子ども・父母・住民の学校運営参加と日本の公教育システム 明治大学人文科学研究第76

- 冊1-28 開かれた学校づくりの実践と理論 同時代社
- 3) 国立教育政策研究所（2013）社会の変化に対応する資質や能力を育成する教育課程編成の基本原理
- 4) 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
- 5) 新しい時代の教育や地方創生の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進方策について（答申）2015
- 6) 中留武昭・曾我悦子（2015）カリキュラム・マネジメントの新たな挑戦 教育開発研究所
- 7) 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）2016
- 8) 文部科学省（2016）教育課程企画部会論点整理
- 9) 文部科学省（2016）新しい時代の教育や地方創世の実現に向けた学校と地域の連携・協働の在り方と今後の推進方策について 中央教育審議会答申
- 10) 佐藤晴雄（2016）「コミュニティ・スクール 地域とともにある学校づくりの実現のために」エイデル研究所
- 11) 藤原文雄他（2016）『『チーム学校』によるこれからの学校経営』 ぎょうせい
- 12) 吉富芳正他（2016）『『社会に開かれた教育課程』を考える』 ぎょうせい
- 13) 吉富芳正他（2017）「新教育課程とこれからの研究・研修」 ぎょうせい
- 14) 文部科学省（2017）次期学習指導要領等に向けたこれまでの審議のまとめ 中央教育審議会教育課程部会
- 15) 文部科学省（2017）「小学校学習指導要領解説（平成29年告示）総則編」
- 16) 文部科学省（2017）「中学校学習指導要領解説（平成29年告示）総則編」
- 17) 春日市教育委員会（2017）市民とともに歩み続けるコミュニティ・スクール ぎょうせい
- 18) 貝ノ瀬 滋（2017）コミュニティ・スクール入門 一藝社
- 19) 加藤幸次（2017）カリキュラム・マネジメントの考え方・進め方 黎明書房
- 20) 佐藤晴雄（2018）「コミュニティ・スクールの全貌 風間書房
- 21) 佐藤晴雄（2018）「コミュニティ・スクールの成果と展望 ミネルヴァ書房
- 22) 田村知子・村川雅弘・吉富芳正・西岡加名恵（2018）カリキュラムマネジメント・ハンドブック ぎょうせい
- 23) 田村 学（2018）カリキュラム・マネジメント入門 東洋館出版社