

教員の自律性と組織性を高める学校改善の在り方[†]

—小学校における教育課程編成過程に着目して—

上山 登*・松本 敏**・藤井佐知子**
日光市立今市小学校*
宇都宮大学教育学部**

本稿の目的は、教員の持つ自律性と組織性が高まるような学校改善の在り方について、教育課程編成過程に着目をして考察を加えることである。そのため、栃木県のいくつかの市町の教員、教務主任に対して3つの調査を実施し、その結果を分析した。その結果、教育課程編成における教員の意識は、自律性と組織性の2つの因子に分けられ、編成過程と深く関わっていること、現状の教育課程編成過程には3つの課題があることが明らかになった。そして、自律性と組織性が高まる教育課程編成には3つの視点（教員の対話・教務主任の働き・校長のリーダーシップ）が大切であることが考察された。

キーワード:自律性、組織性、教育課程、学校改善、カリキュラムマネジメント、組織マネジメント

1. 研究の背景と目的

(1) 研究の背景

近年、民間的手法の導入により、学校が組織として成り立ち、機能することが求められている。

しかし、教員の組織性を強調しすぎると、統制や同調的風土を生み出してしまう可能性がある。

一方で、自律性が強調されすぎること、学級のことには熱心だが、学校全体のつながりやまとまりにはあまり関心を示さない個業化に陥ってしまう可能性もある。

そこで、本研究では、教育課程の編成過程に着目をした。教育課程編成過程では、子どもの実態について教員の見方をすり合わせる場面、教育課程評価で課題を明らかにし、解決のためのアイデアを出し合う場面など、自律性と組織性の深い関連が求められるはずである。しかし現状は「教育課程は教務主任がつくるもの」「教育課程は、教科・領域の時数を表しただけのもの」といった先入観が強いのではないか。

以上のような背景を踏まえて、本研究では、教員の持つ自律性と組織性が高まるような学校改善の在り方について、教育課程編成過程に着目をして考察を加える。

(2) 先行研究の検討から見えてきた研究の目的

ここでは、①自律性②組織性③学校組織改善④教育課程編成の4つの視点から先行研究を概観した。

特に、③学校組織改善における大きな課題として佐古(2010)¹⁾は「個業化」を取り上げ、その解決の難しさを以下のように述べている。

「今日の学校の課題は、すでに個々の教員の自己完結的な教職の遂行では乗り切れるものではない。個々の教員の意識と行動に依存するという状況を保持しながらも、学校教育の連続性やある種の体系性を構築するという難問に直面している」

そして教員の自律性と組織性を引き出す学校組織の協働化によって、この課題への解決の方途を見い出そうとした。この協働化のモデルは、学校組織マネジメントサイクル(PDCA)の中におけるPの前に、児童生徒の実態に関する認識のすり合わせR(Research)を置くことを重要視した。

佐古は、この作業をすることによって、教員の自律性の心理的基盤としての内発的動機づけがなされ、協働化のモデルが動きだすと考えた。そしてこのモデルを、公立小学校の主に校内研修等において実践した。

本稿は、佐古が提唱した学校組織の協働化モデルを、特別な校内研修に求めるのではなく、「学校組織マネジメントサイクル」の中核であるべき教育課程編成に取り入れるとどうなるのか、その中でRはどのように位置付けられ、機能させるべきなのかについて検討しようとするものである。

そこで、本研究においては、ア教育課程編成過程

[†] Noboru UYAMA*, Satoshi MATUMOTO** and Sachiko FUJII**: The way of the School Improvement to Raise Autonomy and the Organization Characteristics of the Teacher.

- Pay Your Attention to the Curriculum Formation Process in the Elementary School

* Imaichi Elementary School

** Faculty of Education, Utsunomiya University

において高まる自律性や組織性について明らかにすること。イ教育課程編成過程の現状と課題について明らかにすること、ウ自律性と組織性が高まり合うことで学校改善につながるような教育課程編成の在り方について提案すること、の3つを研究の目的とした。

尚、先行研究を踏まえて、本研究における自律性と組織性を以下のように定義した。

組織性：教員が全体としてのつながりやまとまりを意識しながら、実態・課題等を共有し問題解決に取り組むこと

自律性：教員が省察や様々な人との対話を重ねながら、専門性や創造性、主体性を発揮して、授業や学級経営、教育課程編成に取り組むこと

2. 研究の方法

教育課程編成に関わる3つの調査を、公立小学校において実施する。

①教員への質問紙調査②教務主任への質問紙調査と面接調査③調査対象学校の教員への面接調査

3. 教育課程編成過程を通してみた教員の自律性と組織性

(1) 調査1：教育課程編成についての教員への質問紙

①調査の目的：教育課程編成過程における教員の意識を、自律性と組織性という面から捉えること。

②調査時期：平成24年11月～平成25年2月

③調査対象：5市町にわたるA～G小学校の教員91名（回収率78,4%）

④質問項目：佐古・渕上の先行研究を援用し²⁾筆者が作成した。(表1)、それぞれの項目で「あてはまる」「ややあてはまる」「あまりあてはまらない」「あてはまらない」での4件法での回答を求めた。

【質問紙調査の項目】

- ① 教育課程は、だれが、どのような手順で編成をしていくものかについて理解している。
- ② 自分も教育課程編成に関わりたいと感じている。
- ③ 教育課程についての評価が生かされ学校が改善されていると感じている。
- ④ 学級の子どもの実態把握に、客観的なデータ（学力テスト・スポーツテストなど）を活用している。
- ⑤ 学校全体の子ども、家庭、地域の実態について、共通理解が図られていると感じている。
- ⑥ 合科的・関連的な指導を意図して、題材の配列を入れ替えたり、組み合わせたりしている。
- ⑦ 前年度の反省を踏まえて、総合的な学習の時間の活動内容について見直している。
- ⑧ 総合的な学習の時間で身に付けたい資質・能力について学校全体で話し合う機会がある。
- ⑨ 自分が担当している学級にはなるべく多くの先生に関わってもらいたいと感じている。
- ⑩ 教員一人一人の思いや考えが、教育課程に反映されていると感じている。
- ⑪ この学校では教員一人一人の意欲や個性が大切にされていると感じている。
- ⑫ 自分が担当している学級のことに、他の教員とよく相談

談をしている。

⑬ 自分のアイデアを発揮して、学級経営や授業を行いたいと感じている。

⑭ 学校の教育目標や重点課題を意識して日常の授業を行っている。

⑮ 道徳の時間の授業では、副読本に加えて、自分で資料を準備して授業することが多い。

⑯ 教育課程表を参考にすることが多い。

⑰ 自分の校務分掌の仕事を積極的にに行い、改善すべき点を見つけ、改善しようと働きかけている。

⑱ 教育課程を改善しようということが話題になることが多い。

⑲ 実施した年間指導計画に朱書きを加え、引き継ぐことを意識している。

(2) 因子分析による自律性と組織性の検討

19の質問項目の結果を点数化し、因子分析を行った。(表1)

第1因子については、「組織性因子」と名付けた。

この組織性の下位項目は「全員で取り組む計画的な作業」や「全体への意識化」の2つのグループに大別できた。

第2因子については、「自律性因子」と名付けた。

この自律性の下位項目は、「学級経営に関わること」や「一人一人の見方や方のつながり」の2つのグループに大別できた。

因子間の相関を見ると組織性因子（因子1）と自律性因子（因子2）の間には、正の相関($r=.535$)が認められた。さらに自律性と組織性とも、教員の経験年数と相関を示した。

表1 因子分析の結果

| 項目内容 | 因子1 | 因子2 |
|-----------------------|-------|-------|
| 8 総合的資質・能力の共通理解 | .722 | -.071 |
| 6 題材の入れ替え | .721 | -.058 |
| 3 学校改善の実感 | .647 | .205 |
| 1 教育課程編成の手順の理解 | .662 | .063 |
| 19 年間指導計画の朱書き | .612 | -.232 |
| 16 教育課程表の活用 | .547 | .036 |
| 7 総合的活動内容の見直し | .531 | -.056 |
| 15 道徳の時間の工夫 | .472 | -.300 |
| 14 重点課題への意識 | .343 | .215 |
| 11 意欲や個性の尊重 | -.242 | .961 |
| 5 子ども、家庭、地域の実態把握と共通理解 | .240 | .556 |
| 12 学級についての相談 | -.128 | .457 |
| 13 アイデアの発揮 | -.155 | .448 |
| 10 教育課程への反映 | .378 | .443 |
| 18 教育課程改善の話題 | .224 | .430 |

(3) 分散分析による自律性と組織性の平均値の比較

t検定の結果、自律性と組織性の全体の平均値は有意差があり、自律性の方が平均値が高かった。

$$(t(90) = 5.74, p < .05)$$

(4) 分散分析による自律性と組織性の学校間の比較

対応のない一要因の分散分析の結果、組織性も自律性も、7校の中で有意差があった。

$$(F(6, 84) = 2.936, p < .05) (F(6, 84) = 4.486, p < .05)$$

(図1・図2)

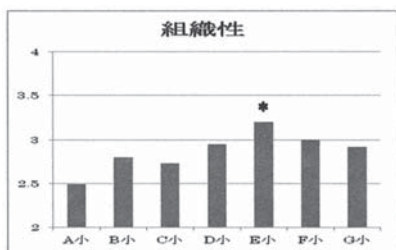


図1 組織性についての多重比較のプロット

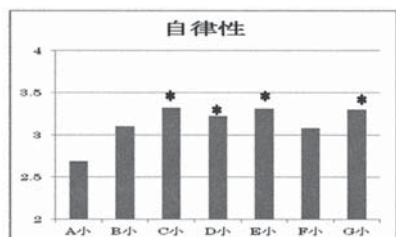


図2 自律性についての多重比較のプロット

(5) 教育課程編成過程における自律性と組織性

因子分析の結果をふまえ、教育課程編成過程の流れと自律性・組織性の下位項目を対応させると表2のようになる。この表からは、Rでは自律性が高まる場面であり、C→Aでは自律性・組織性ともに高まる場面であることが分かる。さらに、A→Pでは、主に組織性が高まる場面であることが分かる。

表2 教育課程編成過程と自律性・組織性の対応表

| 月 | 編成手順 | 自律性 | 組織性 |
|--------|---|---|--|
| 9~10 | 1 編成に向けての環境調整 | | ①教育課程編成手順の理解 |
| Rの場面 | 2 R(リサーチ)・C(チェック) 実態の把握 (1)子ども、家庭、地域の実態の把握と共通理解 | ①教育課程改善の話題 ②子ども、家庭、地域の実態把握と共通理解 | |
| | 11~12 | 3 C(チェック)・A(アクション) 教育課程評価・改善策の検討・編成の基本事項の決定 (1)教育課程評価(2)教課題の明確化(3)学校の教育目標の見直しと改善(4)次年度の具体的な手立てや教育活動の検討 | ②学校改善の実感。 ③教育課程への反映 |
| A→Pの場面 | ・総合的な学習の時間の年間活動計画の修正と作成 ・各教科、道徳、領域ごとの配当時数の検討、題材配列の検討 | | ④総合的活動内容の見直し ④総合的資質能力の共通理解 ⑤年間指導計画への朱書き ⑥道徳の時間の工夫 |
| | 1~3 | 4 P(プラン) 教育課程の編成 (1)指導内容の選択及び組織の構想(2)授業時数 | ④アイデアの発揮 ⑦題材の入れ替え |

| | | | |
|-----|----------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| | の配当(3)全体計画及び指導計画の整備(4)週時程、校時程の工夫 | | |
| 1~3 | 5 P(プラン) 最終決定・共通理解 | | |
| 4~ | 6 D(ドウ) 実践 | ⑤学級についての相談 ⑥意欲や個性の尊重 | ⑧重点課題の意識 ⑨教育課程表の活用 |

4. 教育課程編成過程の現状

(1) 調査2:教育課程編成についての教務主任への質問紙調査及び面接調査

【質問紙調査】

- ①質問紙調査の目的:教育課程編成の編成時期、編成についての参考資料、編成組織、編成手順、課題などを明らかにすること。教育課程編成における教務主任の関わりを明らかにすること。
- ②調査時期:平成24年11~12月
- ③調査対象:N市26校(内20校より回収。回収率77%)U市17校(回収率100%)の教務主任
- ④調査方法:自校の教育課程編成について9つの質問項目と自由記述を組み合わせた質問紙を作成し、配布した。以下①~⑨は質問紙の内容である。

- ① 来年度の教育課程をいつ頃から編成し始めますか?
- ② 編成をしていく時にもっとも参考にする資料はどのようなものですか?近い項目3つまでを選び○で囲んでください。
ア昨年度までの教育課程 イ学習指導要領総則編 ウ県教委からの編成の手引き エ編成にかかわる市教委からの指導資料(例宇都宮市学校教育スタンダードなど) オ学力テスト、生活基本調査などのデータ カ学校評価・行事の反省 キ選案の反省 クその他
- ③ どのような組織で、教育課程について編成をしていますか?近い項目を○で囲んでください。
ア教務主任中心の編成 イ校長中心の編成 ウ独自の教育課程編成委員会を組織し、それによる編成 エ従来ある組織(例運営委員会)による編成 オその他
- ④ 教育課程編成の作業手順について明らかにし、全教員で共通理解を図っている。※以下の設問については4件法での回答。
- ⑤ 今年度の教育課程について(教育課程表の中身について)全教員で評価し、評価したものをもとに話し合う機会がある。(10月~11月にかけて)
- ⑥ 客観的なデータ(学力テストの結果やスポーツテストの結果等)や全教員の話し合いを通して、学校・児童・家庭・地域の実態について捉え、来年度の教育課程編成に生かせる課題を明らかにする機会がある。(10月~11月にかけて)
- ⑦ ⑤や⑥で明らかになった課題を生かして、教育課程編成の前提となる学校教育目標や目指す児童像、学校課題等について話し合う機会がある。(11月~12月にかけて)
- ⑧ 編成した教育課程について、年度内中に全教員で検討する機会がある。(1月~3月にかけて)
- ⑨ 教育課程を編成していく時に課題だと思われることはどんなことですか。
※ アンケートに記載されている目安の日程は、県教委が出している「教育課程編成の手引き」を参考にした。

【面接調査】

①面接調査の目的：質問紙の調査結果をもとに、質問紙では把握しきれない教務主任の思いや考え、回答の意図や背景などを面接調査によって聞き取ることで、教育課程編成過程の現状と課題をより鮮明に明らかにすること。

②調査時期：平成 25 年 1～3 月

③調査対象：N 市 3 校、U 市 7 校、K 市 1 校、T 市 1 校、KN 市 1 校、J 市 1 校

④調査方法：質問紙から得られた情報をもとに、当該学校の教務主任に対して、教育課程編成の現状と課題について面接調査をした。

(2) 教育課程編成過程の現状と分析

※現状については、紙面の関係で省略。

分析 1：客観的なデータが教育課程編成における資料としてあまり活用されていない。客観的なデータや教員の話し合いを通じた実態把握と共通理解があまり行われていない。原因として学力検査や生活・学習調査等の結果が出る時期と、話し合いをすべき時期のずれが大きく関係していることが明らかになった。

分析 2：実際の教育課程評価の場面においては、「教育課程表の中に、教育課程評価の具体的な手順が示されている学校が少ないこと」「学校評価と教育課程評価の区別がされていない学校もあること」「教育課程が、生徒指導・施設設備・安全管理といった学校評価の他の評価対象と一緒に評価された結果、教育課程評価が埋没していること」が明らかになった。

分析 3：質問紙調査や面接調査では、課題が教育課程に反映しづらいという回答が目立った。原因として①教育課程編成の時期と課題改善の検討時期とのずれ②教員の多忙化③年間指導計画の検討に必要な多くの時間と労力の確保の難しさ④校長の経営ビジョンとの関連の難しさが挙げられた。

5. 各学校における自律性・組織性と教育課程編成過程

(1) 調査 3: 教育課程編成についての教員への面接調査

①調査目的：調査 1 の結果を生かして、さらに詳しく、教育課程編成にかかわる意識を明らかにすること。学校全体の自律性と組織性の分析データと面接調査の結果を比較することで、2つの関連性を推察すること。

②調査時期：平成 25 年 2 月～平成 25 年 6 月

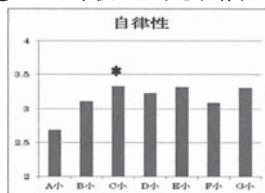
③調査対象：A 小学校 6 名、B 小学校 6 名、C 小学校 6 名、D 小学校 6 名、E 小学校 5 名の教員 29 名

④面接対象者の選定について：1～10 年目、10 年目～20 年目、20 年目以上の 3 つのグループに分け、それぞれのグループから 2 名ずつ選出した。

⑤面接の方法について：事前に行った質問紙の回答をもとに面接をした。※以下、A・B 小学校の事例については、紙面の関係で省略。

(2) 子どもの実態に対する見方の一致 (C 小学校の事例)

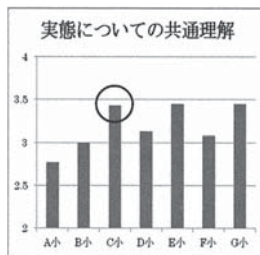
① C 小学校における自律性と組織性について



C 小学校の自律性は、平均値比較において A 小学校との間で有意な差がある。

($p=.01$) (図 3)

図 3 C 小学校の自律性



また、自律性の下位項目「学級全体の子ども、家庭、地域の実態について、共通理解が図られていると感じている」においても、A 小学校との間で有意傾向が認められた

($p=.06$) (図 4)

図 4 自律性の下位項目

「実態についての共通理解」

② 面接調査の結果について

面接調査の回答の中には、「子どもの見方・子どもを第一に・子どもの良さ」などの「子ども」というキーワードが多く含まれていた。

③ R の段階における実態の把握と共有について

特別支援に力を入れる C 小学校では、発達障害が疑われる児童を中心に、授業観察、ノートや作品物、読み書き検査、WISK-IIIなどを活用し多様な情報を集めている。それらの情報をもとに、指導プロセスを検討し、児童の変容を週案の反省欄に記入し累積する。累積したものをもとに、児童の実態について教員同士で対話を行うラウンドテーブルを学期に 1 回ずつ実施している。

(3) 総合的な学習の時間についての教員の話し合い

(D 小学校の事例)

① D 小学校における自律性と組織性について

D 小学校は、H22～H25 まで文部科学省研究開発学校「未来創造科」の指定など、およそ 10 年間にわたって、大きな研究開発を引き受けてきた学校である。

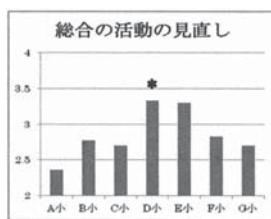


図5 組織性の下位項目「総合の活動内容の見直し」についての多重比較

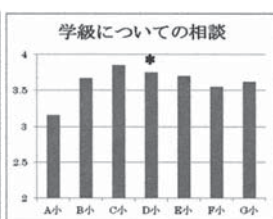


図6 自律性の下位項目「学級についての相談」についての多重比較

このD小学校では、組織性の下位項目「総合の活動内容の見直し」において、A小学校との間で有意差があった。(p=.04) さらに、自律性の下位項目「学級についての相談」においても有意差があった

(p=.01) (図5・6)

② 面接調査の結果について

回答の中には、「未来創造科との関連」や題材の配列や内容を見直すために必要な「教員同士の話し合い」「学級指導・経営に関する相談」といったキーワードが多く含まれていた。

③ 未来創造科のカリキュラム開発における教員の話し合い

未来創造科は、1・2年生は生活科から33時間分を、3年生以上は総合的な学習の時間から35時間分を当てて教育課程が編成されている。未来創造科のカリキュラムについては、児童の発達段階を考慮しながら、教員同士での話し合いを重ねながら作成をした。

(4) 教務主任の働きと自律性・組織性の関連

(E小学校の事例)

① E小学校における自律性と組織性について

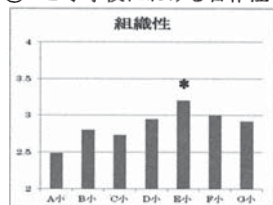


図7 E小学校の組織性

E小学校の組織性は、平均値比較においてA小学校との間で有意差がある。(p=.003) (図7)

② 面接調査の結果について

面接調査では、「教務主任の働き」について触れた回答が目立った。

③ 教育課程についての計画的な話し合いの設定

教務主任が、5回の教育課程に関わる話し合いを計画的に設定している。12月初めには、来年度の教育課程について検討課題を焦点化した「たたき台」を作成し、職員研修で低・中・高学年ブロックに分かれて検討をする。2月には、年間指導計画の検討

を中心とした話し合い(年計準備の時間)も行われる。

6. 自律性・組織性を高める教育課程編成についての考察

ここでは、3.で分析した教育課程編成過程の中で教員の自律性・組織性と、4.で指摘した教育課程編成過程における現状から明らかになった問題点について提起する。次に、問題点について、5.の各学校の事例の中から解決のヒントを見出し、自律性と組織性を高める教育課程編成の在り方について考察を加える。

(1) 自律性を高める「客観的なデータを活用した教員の対話」

調査1の因子分析の結果から、教員が、子どもの実態についての見方をそろえることが、自律性を高めることにつながるようになった。

ところが、実際には、客観的なデータや教員の話し合いを通じた実態把握と共通理解があまり行われていないことも明らかになった。以上の結果から、自律性を高める「客観的なデータを活用した教員の対話」の必要性について考察する。

① 目的に合った客観的データの収集

特別支援教育に重点を置くC小は、WISK-Ⅲに加えて、読み書きに潜む達障害を見抜くための「読み書きスクリーニング」を行っている。特別活動を学校課題として設定するB小は、話し合い活動に関わる能力についてのアンケートを実施し、変容を把握している。これらの学校に共通していることは、学校の教育目的に合った独自の客観的データを活用しているということである。

筆者は、学力検査等だけに頼るのではなく、その学校の教育目的に合った客観的データを収集することで、活用の即時性を高め、教育課程編成とのずれを解消するのではないかと考える。

② 日常的な子どもの実態把握と共通理解

C小学校では、日常的な実態把握、目的に合った客観的データの活用、教員が対話する場の設定などが組み合わされていることが自律性の高まりにつながっていると推察される。

③ 田村・佐古の研究成果を組み込んだ教員の対話

田村・佐古が主張するRを教育課程編成の中に組み込むとすると、筆者は11~12月中に、その時点までで集まる客観的なデータを活用した対話型教員研修を実施する必要があると考える。

(2) 自律性・組織性を高める「機能する教育課程評価」

調査1の因子分析の結果から、教育課程評価の場
面が、自律性や組織性を高めることにつながって
いることが明らかになった。ところが、実際は教育課
程評価が上手く機能していない現状があることも明
らかになった。以上の結果から、自律性・組織性を
高める「機能する教育課程評価」の必要性について
以下に考察する。

① 教育課程編成の手順の理解と教務主任の働き

E小学校では、教務主任が教育課程編成の手順を
明確に示し教員参画の場を設定していること、検討
課題を焦点化して教員に示していることが自律性・
組織性の高まりにつながっていると推察される。以
下は、面接調査におけるE小学校教員の回答の一部
である。

「細かく反省を生かして話し合う場合は、前任校とくらべても多
いですね。かなり丁寧だと思います」

「内容が具体的であるので、見通しが持ちやすい。何にもな
いので話し合ってくださいよりも、叩き台を出してくれるので」

② つながりが見え意識化できる評価項目

ここでは、教育課程評価における2つの問題点、
評価項目と経営計画や重点課題とのつながりの見え
にくさ、評価項目が多すぎることによる意識化の難
しさについて考察する。

筆者は、B小学校の教務主任と、経営計画→教育
課程→教育課程評価のつながりが見えるような教育
課程電子版の作成を試みている。(図8)

1 教育課程編成の方針
2 学校経営計画の概要について
(1) 教育目標及び理念
「よく学び 心のふるさと B小学校」
(2) 今年度の重点目標
「今日 学校に来てよかった！」
・ 学びを実感できる学校 (A)
・ 響き合う学校 (B)
・ 居場所のある学校 (C)
L: H25 学校経営の重点 **ア**
3 教育課程編成の留意事項及び具体策について
(1) 各教科について
L: H24 学習内容定着度調査 **イ**
○ 学びを確認できる場の設定
L: 学びを実感できる学校 (A)

図8 教育課程電子版の概略 (B小学校の事例)

図中のアでは、「H25 学校経営の重点」とリンク
を貼り (L の表示) 経営計画の3つの重点目標の具
体的内容をいつでも確認できるようにした。

イでは、前年度の「学習内容定着度調査の結果」
とリンクを貼り、客観的なデータの活用が素早く
できるようにした。

また、意識化には、学校評価と教育課程評価を区
別することが有効であるとする。全てを網羅した
学校評価よりも、限定的である教育課程評価の考え
を取り入れることで、項目が精選され意識化につな
がると考える。

③ 教員のつぶやきを拾う柔軟性について

B・C小学校では、自律性の下位項目「一人一人の
思いや考えの教育課程への反映」と組織性の下位項
目「学校改善の実感」の2つの項目が相関を示して
いることが明らかになった。

(B小学校 $r=.53$ $p<.05$ C小学校 $r=.51$ $p<.05$)

このことを裏付けるように、以下の教員の発言か
らは、日課表や学校行事の内容について、管理職が、
教員の思いや考えを直接取り上げ、すぐに次年度の
計画や現在の教育活動の修正につなげていることが
分かる。

校長室に呼ばれて関係の先生方と話しました。学習発表
会の内容や教育相談の実施についても、変更しようとい
うことでした。(C小学校)

自らそれらのつぶやきを教務の先生が拾ってくれたというか。
そういったもので変わってきているので。良くも悪くもと思いま
す。(中略)やっぱり職員室の中でどうつぶやけるか、発言
できるかが、日常のマネジメントだと思うんですね。秘密の5
時から会議というか…。(B小学校)

これらのことから筆者は、学校評価というある意
味、形式的な場を活用しなくても、教員のつぶやき
を拾って教育課程の修正につなげる柔軟性が、自律
性や組織性の高まりとつながっているのではないかと
考える。つぶやきを拾える柔軟性が特に教務主任
や管理職において必要だと考える。

④ 一人一人の思いや考えを反映させる対話の必要性 について

以下のB小学校の教員の発言は、学校評価の話し
合いが、教員の意思統一や共通理解の場として強調
され、自分の思いや考えをアイデアとして発揮する
場になっていないことを指摘している。

〇〇してはいけないということばかりが多くて、前向きではなく、
具体的に何を、どうしていくという話し合いまでは至らないと思
います。決められないと思います。

筆者は、教育課程評価の中で自律性を高めるため
には、異なった見方や考え方を話し合う対話(Study)
³⁾が必要だと考える。そこで、職員会議ではなく、
現職教育の時間を活用し少人数での話し合いにす
ること、結論を出すことだけを目的とせず対話の意
識を教員が持つことが必要だと考える。

(3) 組織性を高める「年間指導計画をもとにした検討」

調査1の因子分析の結果から、教育課程編成過程

のAからPの段階において「総合の活動の見直し」「題材の入れ替え」など年間指導計画に関わる作業をすることが、組織性を高めることにつながっていることが明らかになった。

しかし組織性の下位項目の中で「総合の資質・能力の共通理解」「年間指導計画への朱書き」の平均値は、他の下位項目と比較して、有意に低い。

さらに、現状において、課題を「教育課程にどのように反映させるか」について話し合う機会の設定があまりないことも明らかになった。以上の結果から組織性を高める「年間指導計画をもとにした検討」について以下に考察する。

① 年間指導計画を中心にした話し合い

上越市K小では「視覚的カリキュラム表」(図9)を大判サイズに拡大し、それを囲みながら意見交換を行うワークショップ複数回行っている。

| 行事等 | 4月 | | 5月 | |
|------|---|------------------|---|-----------------------|
| 道徳 | 1-1 節度ある生活 2-2 思いやり・親切 2-1 礼儀 | | 3-1 自然愛、動植物愛護 4-1 公徳心 2-3 信頼関係(人権) | |
| 学級活動 | 3 学級づくりス 4年 生になっ て | 3 元気にあ いさつ | 3 体育祭に | 3 相手の話 を上 手に |
| 国語 | つづけてみよう 一 本と出会う 友達と出会う 三つのお願 手紙を書く 漢字の組み立て 13 | | 二 段落のつながりに 気をつけて読もう 「かも」ことばの力 漢字の広場① 春のうた 漢字辞典の使い方 15 | |
| のびや | 春日山の自然と遊ぼう① 春日山探検 《課題設定活動》 | | 春日山の自然と遊ぼう② 探鳥会 地域の方から遊びを学ぶ 《課題設定活動》 | |

図9 視覚的カリキュラム表

年度末のワークショップは、課題を生かした仮のカリキュラム作成を目的とし、年度初めのは、学校の重点課題(グランドデザイン)との整合性を高めたり、新旧担任が当該学年のカリキュラムについて意見交換をし、スムーズな学年・学級経営が展開されたりすることを目的としている。

筆者は、このK小やE小「年計準備の時間」の例など年間指導計画をもとにした検討には2つの意味があると考えます。

1つ目は、課題解決のために年間指導計画の何が精選され、何を加えるのかを検討する作業が、重点課題の意識化につながり、組織性を高めるということである。2つ目は、学年単位や低・中・高学年ブロックでの活動が促進され、個性化を防ぐ意味合いを持つのではないかと考える。

② 総合的な学習の時間に関わる検討

D 小学校では、未来創造科のカリキュラム開発を通して、教員同士で「話さざるを得ない」状況が生まれてきたことが、下の教員の発言から分かる。

話しやすいですね。この学校の先生は、自分の学級だけではなく、いろいろな学級に顔を出して指導をしますね。立ち止まって指導をしていると、「何?何?」といろいろな先生が指導に入ってきます。やはり、未来創造科があったことは大きいかもしれませんね。話さざるを得ない状況が多いということですね。

この状況が、組織性の「総合的な学習の時間の活動内容の見直し」に加えて、自律性の「自分が担当している学級のことについて学年や仲間とよく相談をしている」も有意に高いという結果につながっていると推察される。

筆者は、生活科や総合的な学習の時間など、特にカリキュラム開発を必要としたり、学級活動や道徳など他教育活動との連携を必要としたりする領域についての話し合いの重要性を指摘したい。

それは、内容を検討していくことが、重点課題との関連を考えたり、教員の主体性や創造性を発揮したりすることを必要とするからである。こういった作業を、前項で指摘した年間指導計画をもとにした検討の中に、初めから組みこんでおくことも工夫の一つではないかと考える。

③ 教育課程編成における校長のリーダーシップとは

調査2の結果より、教育課程編成と校長の学校経営ビジョンを示すタイミングが関連していることが明らかになった。

特に、課題を生かすAからPの段階において、校長の学校経営ビジョンと関連性を図ることの大切さや難しさを指摘した教務主任の回答が見られた。

校長の経営方針を軸としながらも、教員の意見、児童の実態、地域の声をいかに反映させるのか、どれを最優先させるのか的確に判断することが大切である。

今回、調査対象とした小学校の校長へのインタビューの結果、ビジョンを示すタイミングは大きく以下の2つに大別された。

ア なるべく早い時期(11、12月頃)に提示をし、それに基づいて以降の教育課程編成を行う。

イ 学校評価の結果を踏まえて、それをビジョンにも取り入れ、具体的には2月中に提案をする。

筆者は、この2つの違いは、教育課程を編成することに対する校長の意識の違いを示していると考えます。それは、アのように、教育課程を編成することは、校長のビジョンを具現化することなのか、イのように、実態把握や教育課程評価の課題をもと

にした対話から生まれてきたものを具現化することなのかという違いである。

アの場合には、校長の示すビジョンがないと学校が動かないという意識を生み出したり、多くの校長が2～3年ごとに異動することによりその学校の教育理念や重点課題が継続されなかったり、という問題とつながるのではないだろうか。

筆者は、B小のように、教員の教育課程編成への参画と同時進行で、校長のビジョンが示されるべきだと考える。

7. 成果と課題

(1) 成果について

① 自律性・組織性と教育課程編成との関連性

自律性と組織性について、以下の事が明らかになった。

・教育課程編成における教員の意識は、自律性と組織性の2つの因子に分けられる。

・2つの因子には正の相関があり、それぞれ教職経験年数とも相関している。

・教育課程編成過程のRでは、子どもの実態を把握し、教員の見方をそろえることで自律性が高まること、C→Aにかけては教育課程評価を通して、自律性・組織性ともに高まること、A→Pにかけては、年間指導計画の検討を通して、組織性が高まる事が明らかになった。

② 教育課程編成過程における3つの課題

教育課程編成過程における3つの課題が明らかになった。ア：客観的なデータを活用した子どもの実態把握と共通理解があまり行われていない。イ：学校評価と教育課程評価の区別がされずに教育課程評価が埋没している。ウ：学校評価等で顕在化した課題を、教育課程にどのように反映させるのかについての話し合いがあまり行われていない。

③ 自律性と組織性が高まる教育課程編成の在り方

自律性と組織性が高まる教育課程編成には3つの視点が必要であることを提案したい。1つ目は、教員の対話である。Rの場面では客観的データを活用した対話、C-Aの場面では、異質な声に耳を傾ける対話(study)、A-Pの場面では年間指導計画や題材一覧表をもとにした対話である。

2つ目は、教務主任の働きである。その働きとは、教員の参画の場を設定する「計画性」であり、検討内容を絞りこむ「焦点化」であり、教員が教育課程

編成に参画することの意義を粘り強く提案する「巻き込む力」であると考ええる。

3つ目は、校長のリーダーシップである。それは、教員のつぶやきを拾って教育課程の修正につなげる「柔軟性」や教育課程編成に教員が参画する中で生まれてきた「話題」との融合を図る「コーディネーション」であると考ええる。

(2) 課題について

本稿においては、教育課程編成において自律性・組織性の高まりを阻害する要因の一つとして、客観的データの結果が出る時期や課題改善について話し合う時期のずれ、教員の対話不足や教育課程評価の機能不全等との関連を明らかにした。

一方で、教員の多忙化・多忙感も、自律性・組織性の高まりを阻害する大きな要因の一つであることが推察され、この関係性について明らかにしていくことが、今後の課題と考える。

註及び引用・参考文献

1) 佐古 秀一(2010)「学校の内発的改善力を支援する学校組織開発の基本モデルと方法論」鳴門教育大学研究紀要第2巻,2010,p.131.

2) 19項目については、佐古 秀一「学校組織の個業化が教育活動に及ぼす影響とその変革方略に関する実証的研究」鳴門教育大学研究紀要 第21巻,2006,p.45 組織化に関する因子分析の表や、淵上 克義『学校組織の心理学』日本文化科学社 2005, pp.114 - 115 教師の共同的効力感の認知構造の表などを参考に筆者が作成した。

3) 岩崎は、Study について1つの共通理解を得るために意見を出し合うというよりも、異質な声に耳を傾けて相互の価値観の理解を深めていき新たな意味を創造するというコミュニケーションの機会であると述べ「Check した後のStudy と Act にこそ、学校における自己点検・自己評価の眼目がある」と述べている。

岩崎 保之「マネジメントサイクルを生かした学校評価の在り方」～デミングの品質管理論を中心にして～新潟大学大学院現代社会文化研究科 現代社会文化研究 37号,2006,p.18.

・野広慎二(2008)「学校教育の公共性と教職の専門性」教育学研究 Vol75,p.3.

・坂本 篤史(2007)「現職教師は授業経験から如何に学ぶか」教育心理学研究第55号,p.59.

・田村 知子(2012)「カリキュラムマネジメント実践の評価手法の開発と評価」日本カリキュラム学会第23回大会自由研究発表論文,2012,pp.5-6