

学校を基盤としたカリキュラム開発における管理的
リーダーの役割の多様性：
カリキュラム・リーダーシップ論を分析枠組みとし
て

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 大阪市立大学大学院文学研究科 公開日: 2019-04-04 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 島田, 希, 木原, 俊行 メールアドレス: 所属: 大阪市立大学
URL	https://doi.org/10.24544/ocu.20190404-013

Title	学校を基盤としたカリキュラム開発における管理的リーダーの役割の多様性：カリキュラム・リーダーシップ論を分析枠組みとして
Author	島田, 希 / 木原, 俊行
Citation	人文研究. 70 巻, p.23-41.
Issue Date	2019-03
ISSN	0491-3329
Type	Departmental Bulletin Paper
Textversion	Publisher
Publisher	大阪市立大学大学院文学研究科
Description	井上徹教授：大黒俊二教授退任記念

Placed on: Osaka City University Repository

学校を基盤としたカリキュラム開発における 管理的リーダーの役割の多様性 —カリキュラム・リーダーシップ論を分析枠組みとして—

島田 希・木原 俊行

本研究の目的は、「学校を基盤としたカリキュラム開発 (SBCD)」における管理的リーダーの役割を明らかにすることである。今日的な教育課題を取り上げつつ、特色あるカリキュラムを開発・実践している3校(小学校2校、中学校1校)を対象として調査を実施した。具体的には、各校の管理的リーダー(学校長)および実践的リーダー(研究主任等)を対象として、カリキュラム開発の経緯、カリキュラム開発の初年次における取り組みおよび2年次以降に関する取り組みについて、半構造化インタビューの形式で聞き取りを行った。分析の結果、学校長は、①共同的な授業づくり、②リソースの確保と活用、③学び合う教師文化の創出、④理論とモデルの創出に関わる役割をいずれも果たしていることが確認された。これらのうち、①共同的な授業づくりと③学び合う教師文化の創出は、これまで実践的リーダーが主にその役割を果たすと考えられてきたものである。また、学校長は、とりわけカリキュラム開発の初年次において、多様な役割を果たしていた。つまり、これまで実践的リーダーが担うとされてきた役割がある限られた期間において果たしていることが確認された。

1. 問題と目的

近年、カリキュラム研究の領域では、「リーダーシップ」や「コミュニティ」という観点から、「学校を基盤としたカリキュラム開発 (School-Based Curriculum Development: SBCD)」に影響を及ぼす諸要因を明らかにしようとする研究が蓄積されつつある¹⁾。例えば、田村(2018)は教育活動と経営活動を連動するものとして捉えた「カリキュラムマネジメント・モデル」を開発し、その要素として、「教育目標の具現化」「カリキュラムのPDCA」「組織構造」「学校文化」「リーダー」「家庭・地域社会等」「教育課程行政」を挙げている。その要素のひとつである「リーダー」は、教育活動と経営活動のいずれにも、具体的には、「カリキュラムのPDCA」「組織構造」「学校文化」に影響を及ぼすものとして、モデルの中心に位置づけられている。

天笠(2016)は、研究開発学校である上越市立大手町小学校を取り上げ、同校が「カリキュラム開発の中心を授業に置くことを強調し、教員一人ひとりに授業を通してカリキュラム開発の力をつけること」(p.278)を目指していること、そして、この点についてリーダーシップが発揮されていることを示している。さらに、「全体に描かれたカリキュラムと実際になされる授業との間を見据えながら、その方向性について、かじ取りを図る」(p.279)役割を歴代の校長が果たしていること、そして、こうしたこれまでの取り組みが教育研究のノウハウとして継

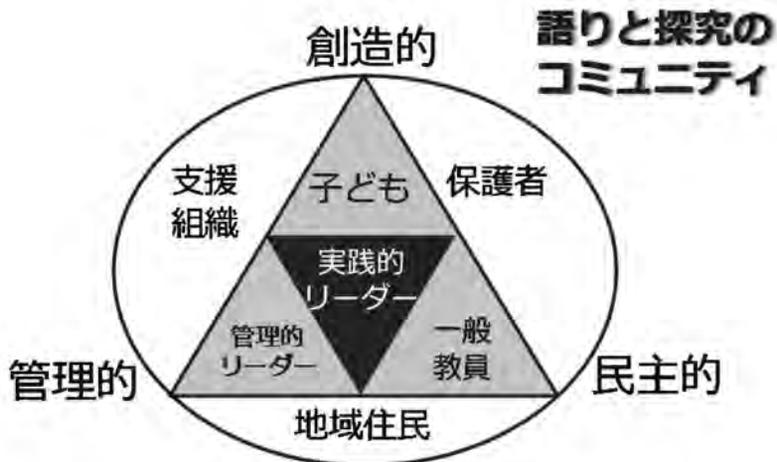


図1 カリキュラム開発におけるリーダーシップの主体 (木原ほか 2009, p.69)

承されており、同校の取り組みを支える基盤となっていることを明らかにしている。このように、近年、カリキュラム開発は、学校組織あるいは学校文化と密な接点を有するものとして捉えられている。そして、上述した先行知見からは、その鍵となる要素のひとつとして、リーダーあるいはリーダーシップが位置づけられていることが確認される。

このようなカリキュラム開発において発揮されるリーダーシップに焦点をあて、その具体に迫ろうとしたものとして、「カリキュラム・リーダーシップ論」がある。そして、わが国におけるカリキュラム開発を対象として、カリキュラム・リーダーシップ論の観点から分析したものとして、木原ほか（2009）による知見を挙げることができる。木原ほか（2009）では、カリキュラム開発に関わる多様な主体を「リーダーシップグループ」として、図1のようにモデル化し、その特徴として、次の3点を挙げている。まず、リーダーシップグループのメンバーは皆、語りと探究を尊重するコミュニティを形成する意志を抱いているという点である²⁾。次に、そのコミュニティのメンバーの属性が多様であるという点である。例えば、図1に示されているように、教員だけではなく、子ども、保護者、地域住民、支援組織（例えば、大学のスタッフ）等が、そのメンバーとして位置づく。さらに、こうした多様なメンバーが発揮するリーダーシップが重層的であるという点である。図1では、実践的リーダーがその中心に位置づいているが、それは、学校長等の管理的リーダー、そのほかの教員や子ども、さらには、保護者や地域住民等が発揮するリーダーシップによって支えられている。

こうしたコミュニティのメンバーの多様性をふまえつつ、木原ほか（2009）では、実践的リーダーを中心としながら、カリキュラム開発におけるリーダーシップグループの役割モデルが描かれている（図2参照）。そして、カリキュラム・リーダーが果たす役割が、①共同的な授業づくり、②リソースの確保と活用、③学び合う教師文化の創出、④理論と

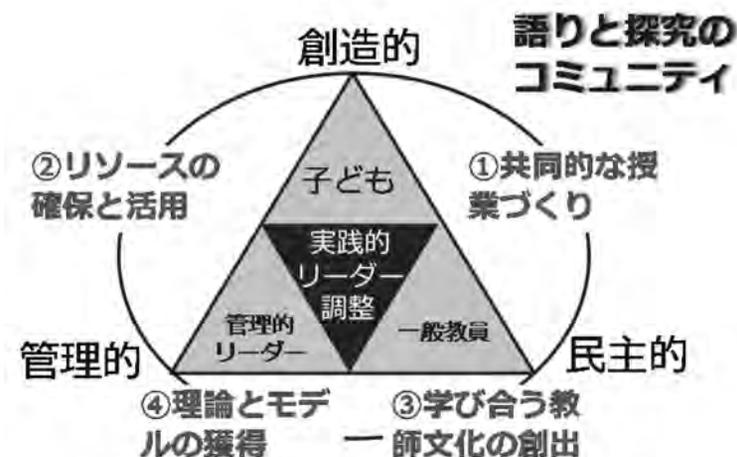


図2 カリキュラム開発におけるリーダーシップグループの役割 (木原ほか 2009, p.70)

モデルの獲得という4つの観点から整理されている。木原ほか(2009)は、これら4つの活動とそこでのリーダーシップグループの役割について、以下のように整理している。

①共同的な授業づくりとは、子どもや一般教員が、学びに対する語り合いをもとに、既存のカリキュラムの枠を越えた新しい学習内容・活動を開発することであり、そこでは主に、実践的リーダーが、伝統的なカリキュラムと革新的なカリキュラムのバランスや統合の可能性を提案し、その遂行をモニターするといった役割を果たす。

②リソースの確保と活用とは、管理的リーダーが、地域住民や支援組織とパートナーシップを築きながら、各種リソースを確保し、その活用を促すという役割を果たすことを指す。またそれは、上記①のような創造的な授業づくりの活性化・安定化の一助となる。

③学び合う教師文化の創出は、新しいカリキュラムの創造にむけた態度を維持するとともに、それに必要とされる力量を高めるために、同僚、保護者、地域住民との対話の機会を確保することである。加えて、アクションリサーチ等を通じて、学び合う教師文化を醸成させるために、主に、実践的リーダーがその企画・運営を担う。

④理論とモデルの獲得とは、カリキュラム開発に関する理論やモデルを獲得するための機会や環境を管理的リーダーが設定・整備することである。さらに、そこでは、実践的リーダーが、それを実行する「学習者としての教師」のモデルとなるという。

図2のモデルは、「カリキュラムの開発と運用は、授業の設計・実施・評価に基づくものであるから、それに関して彼らが発揮するリーダーシップは、授業を担当しないスクール・リーダーたる管理職をしのぐ」(木原ほか 2009 p.70)という考えにもとづく。ゆえに、管理的リーダーは、主に、②リソースの確保と活用と④理論とモデルの獲得に関わる役割を果たすものとして位置づけられている。言い換えるならば、管理的リーダーが果たす役割については、限定

的に捉えられている。

しかしながら、例えば、西出ほか（2016）は、保幼小連携活動が複数年にわたって継続される要因のひとつとして、園長と校長のリーダーシップの存在を挙げている。具体的には、彼らが教職員、保護者、地域住民との共通理解を図るべく、理念（ビジョン）やねらい、活動の内容・方法等について情報発信していること、そして、それは、連携活動に対する理解と納得、連携・協力を引き出すことを意図したものであることを明らかにしている。また、安里（2016）は、「カリキュラムマネジメント・モデル」をふまえて、それを実現させるために、「教員の資質・能力の向上をめざした校内授業研究会の充実」「キャリアステージを意識した展望や、学校経営への参画意識をもたせる研修の推進」という視点を設定し校長として取り組んだ様子を報告している。例えば、ここで報告されている知見は、カリキュラム開発を推進する上で、管理的リーダーも、③学び合う教師文化の創出に関わる取り組みを行っていることを示唆するものである。これらの先行知見は、カリキュラム開発において管理的リーダーが果たす役割の重要性を主張するものであるが、いずれもカリキュラム開発やそれに伴う諸活動を展開するにあたって発揮されたリーダーシップに部分的に光を当てたものであり、全体像が十分に明らかにされているとは言えない。

以上をふまえ、本研究においては、カリキュラム開発における管理的リーダーの役割について、上述したカリキュラム・リーダーシップの4つの役割を中核として明らかにすることを目的とする。より具体的には、管理的リーダーが、②リソースの確保と活用や④理論とモデルの獲得に加えて、①共同的な授業づくり、③学び合う教師文化の創出に関わる取り組みをしているかどうかを確認・検討する。

2. 研究の方法

(1) 対象

今日的な教育課題を取り上げつつ、特色あるカリキュラムを開発・実践している3校を調査の対象とした。X中学校は、平成25年度より防災教育のカリキュラムを開発・実践している。X中学校では、平成23年度より、「地震津波避難訓練」を計画的に実施するなど、以前から、防災教育に関わる取り組みを進めていた。こうした取り組みを発展させるかたちで、平成25年度より、県教育委員会の研究指定を受けながら、防災教育のカリキュラム開発に本格的に着手した。また、X中学校の取り組みは、学校における教育活動全体で防災教育を実施しつつ



写真1 X中学校における実践の様子

も、とりわけ各教科における展開を重視していた点
が特徴的であり、学習指導要領に示された各教科の
目標と照らし合わせながら、防災教育の内容や指導
法に関する研究を推進していた。

例えば、「中学校学習指導要領（平成20年3月）」
の美術（第2学年及び第3学年 2内容 A表現（2）
イ）における「伝えたい内容を多くの人々に伝える
ために、形や色彩などの効果を生かして分かりやす
さや美しさなどを考え、表現の構想を練ること」と
いう記述をふまえた上で、「地域に貼ろう、こんなポスター～伝えよう、防災への思い～」と
いう単元を構想・実践していた（写真1参照）。



写真2 Y小学校における実践の様子

Y小学校は、平成24年度より、X中学校と同様に、防災教育のカリキュラムを開発・実践し
ている。Y小学校においても、以前より、「避難訓練」が実施されてきたが、これらの取り組
みを発展させるかたちで、平成24年度より、県教育委員会の研究指定を受けながら、総合的な
学習の時間を中心とした防災教育の取り組みを本格化させている。同校は、岩手県釜石市や宮
城県岩沼市における先進事例に学びながら、学校における教育活動全体を通じて、「地震・津
波を知る」「身を守る行動を学ぶ」「防災意識を高める」ことに関して、地域の多様な組織・人
材との連携のもと、学習を展開していた。例えば、第5学年の総合的な学習の時間では、子ど
もが地区防災会や児童館館長、高等専門学校との連携のもとで、危険箇所や防災関連施設、避
難経路等を示した「防災マップ」を作成していた（写真2参照）。

Z小学校は、平成23年度より、キャリア教育のカリキュラムを開発・実践している。それは、
同校の学校長が当該地域のキャリア教育研究会の会長を務めていたため、地域のキャリア教育
モデル校としての使命を果たさねばならないという背景のもと、始まったものであった。また、
同校におけるキャリア教育の取り組みは、「基礎的・汎用的能力」の育成を標榜するものであり、
教育課程全体でそれを実現しようとしているという点が特徴的である。より具体的には、同校
の教師たちは、「かかわる力（人間関係形成能力）」「やりとげる力（課題対応能力）」「見つめ
る力（自己理解能力）」「向かう力（キャリアプランニング能力）」という4つの力を子どもに
身につけさせることを目指して、総合的な学習の時間はもちろん、各教科や道徳・特別活動に
おいても、そうした能力を育むことを構想し、実践した。

そのための教育方法として、Z小学校の教師たちは、調べたり、考えたりする場面を数多く
設定するとともに、体験的な学習や小グループでの話し合い活動を意識的に取り入れていた。
例えば、平成26年10月に同校が催した研究発表会において、第5学年のある教師は、「仕事を
学び、仕事で学ぼう」という単元に位置づく授業を公開していた。この単元では、「働くこと
について考える」「『すてきな働き方』についての考えを練り上げる」という目標のもと、職場

体験学習や労働の社会的意義に関する調査の機会が子どもたちに提供されていた(写真3参照)。

一方、同日、第5学年の別の教師は、理科の「ものとのけ方」の単元における、キャリア教育の授業を公開していた。この授業のキャリア教育としての取り組みは、当日配布された学習指導案の単元の評価規準の設定様式に象徴されていた。当該教師が単元の評価規準を2次元で構成していたからである。当該教師は、理科教育のものに加えて、キャリア教育の目標、すなわち上記の4つの能力に関する評価規準も学習指導案に記載していた。例えば「見つける力」の評価規準として、「実験や観察をするときには、自分の役割を責任をもって果たし、最後までやり遂げようとしている」ことを子どもたちの学習を評価する視座に据えていたのである。したがって、研究発表会当日の公開授業においても、そうしたキャリア教育としての評価規準を踏まえて、当該教師は、子どもたちに、自己が属するグループの実験計画に即して、それぞれの担当作業に従事するよう促した。また子どもたちは、その役割をきちんと果たしていた(写真4参照)。



写真3 Z小学校における実践の様子
(総合的な学習)



写真4 Z小学校における実践の様子
(理科)

(2) データの収集

まず、3校が作成している研究紀要等の資料をもとに、各校のカリキュラム開発の概要を把握した。その上で、平成26年11月から平成27年4月にかけて、各校の管理的リーダー(学校長)および実践的リーダー(研究主任等)を対象とした聞き取り調査を実施した。各校では、①カリキュラム開発の経緯、②カリキュラム開発の初年次における取り組み、③カリキュラム開発の2年次以降に関する取り組みについて、半構造化インタビューの形式で聞き取りを行った。②については、初年次段階における学校の組織課題、管理的リーダーおよび実践的リーダーの役割、管理的リーダーと実践的リーダーの間での協議等の有無やその内容、成果と課題について聞き取った。③については、②と同様の内容に関する聞き取りを実施した。なお、管理的リーダーと実践的リーダーへのインタビューは、ペアあるいはグループインタビューの形式で実施し³⁾、各校におけるインタビューには、53~87分を要した。なお、Z小学校については、学校長が途中で異動していたため、必要に応じて、前学校長に対して、電子メールにて、追加の説

明を依頼し、内容の確認を行った。

(3) 記述・分析の手順

本研究では、研究目的に照らして、カリキュラム開発におけるリーダーシップに関する研究として、先に挙げた木原ほか（2009）の「カリキュラム開発のリーダーシップグループの役割モデル」(図2参照)に即してインタビューデータを整理する⁴⁾。その手順は、以下の通りである。

まず、ICレコーダーで記録したインタビューの音声データをプロトコル化した。次に、管理的リーダーと実践的リーダーによるアクションを分類・整理し、彼らが果たした役割（①共同的な授業づくり～④理論とモデルの獲得）を確認した。なお、ここでのアクションとは、管理的リーダーや実践的リーダーによるカリキュラム開発のための行為であり、当該校のカリキュラム開発の充実のために意図的に行われたものを指す。さらに、①共同的な授業づくり～④理論とモデルの獲得のいずれにも該当しないものについては、⑤その他として分類した。そして、各校のカリキュラム開発において管理的リーダー、実践的リーダーが果たした役割を把握するとともにそれらの経年変化の有無を確認・検討した⁵⁾。加えて、3校のデータを比較検討することで、その共通点や特徴を確認した。

なお、第一著者はX中学校とY小学校、第二著者がZ小学校のデータの整理を担当した。それぞれが整理を行った後、その結果について、第一著者、第二著者で協議・確認を行い、確定させた。

3. 結果

(1) X中学校でのカリキュラム開発におけるリーダーシップの発揮

X中学校でのカリキュラム開発において、学校長や実践的リーダーが果たしていた役割およびその具体的なアクションは、補足資料1に示した通りである。X中学校における防災教育のカリキュラム開発の初年次（平成25年度）に、同校の学校長が起こしていたアクションは、①共同的な授業づくり、②リソースの確保と活用、③学び合う教師文化の創出、④理論とモデルの獲得に属するものであった。以下、特徴的なものを取り上げる。

①共同的な授業づくりに関しては、防災教育の「年間指導計画のフォーマットの作成」というアクションが確認された。学校長は、「防災教育と道德教育と教科等の学校教育活動との関連表」のフォーマットを作成し、教科等の指導と防災教育の内容的関連性を整理することを同校の教師たちに促していた。また、このフォーマットを用いて、具体的な教育内容を記していく際には、各教師からの計画を研究主任が中心となって整理しており、年間指導計画の策定における役割分担の様子が確認された。②リソースの確保と活用については、防災教育の実践を行うにあたり、「地域に関する知識」が必要であるという認識のもと、市役所、学校支援コーディネ

ネーター等に協力を呼びかけ、学習に必要となる地域の情報や人材を得ている様子が確認された。③学び合う教師文化の創出については、防災教育のカリキュラムに初めて取り組む教師たちが、授業づくりに関する不安感を払拭できるよう助言・声かけを行うとともに、すべての研究授業に防災教育の視点を取り入れて実施することを進めるなど、新たなカリキュラムの開発に取り組む教師たちの学び合いを促進しようとしていた。この点に関する学校長のアクションについて、研究主任は、以下のように述べている。

担任だったら学級で（防災教育を行う）というようなことはあったとしても、「教科で防災（教育）を（行う）」という観念は厳しかったと思うのです。（中略）「絶対どこかには（教科と防災教育の接点が）ありますよ」という感じのことを、校長先生が最初の時点で言ってくださいました。（中略）「ほんのちょっとでも（防災教育の視点が）入れば、防災（教育の実践）ですよ」というようなことを言ってくださったので、「ああ、じゃあ何か音が出れば防災（教育）につながるかもしれない」と私（音楽担当）は思ったのです。

また、同校の学校長は、とりわけ④理論とモデルの獲得に関して、初年次に数多くのアクションを展開していた。例えば、防災教育や安全教育に関する国レベルの施策の動向、先行事例等を収集・整理し、それをもとに同校の防災教育推進の視点や到達目標を設定していた。そのほか、同校の教師たちによる学習指導案作成の一助となるよう、学習指導要領の防災教育関連の記述を整理し、それを提示するといったアクションを起こしていた。

2年次（平成26年度）には、③学び合う教師文化の創出、④理論とモデルの獲得、⑤その他に該当するアクションが確認された。③学び合う教師文化の創出に関しては、異動してきた教師に対して、同校で作成された研究紀要を提示し、防災教育に関する情報提供や意識づけを行うなど、教師たちの学び合いを実現するよう工夫していた。④理論とモデルの獲得に関しては、防災教育に関わるDVD資料を視聴する機会を設けるなど、同校が目指す実践のイメージを教師たちが明確化することができるようはたらきかけていた。加えて、新たな研究指定を受け、防災教育のカリキュラムを発展させることを試みていた（⑤その他）。

(2) Y小学校でのカリキュラム開発におけるリーダーシップの発揮

Y小学校でのカリキュラム開発において、学校長や実践的リーダーが果たしていた役割およびその具体的なアクションは、補足資料2に示した通りである。Y小学校における防災教育のカリキュラム開発の初年次（平成24年度）に、同校の学校長は、①共同的な授業づくり～⑤その他のすべての役割に関わるアクションに従事していた。

まず、①共同的な授業づくりに関して、防災教育担当の実践的リーダー（後述）と共同しながら、同校における防災教育のカリキュラムの系統性を検討していた。あわせて、学校長

は、カリキュラムの全体計画を策定するにあたり、同校が海岸近くに位置し、津波浸水深が5～10mと想定されているという地域の特性をふまえた上で、「いのちを守る」という視点を取り入れた防災教育を行うことを意思決定していた。また、多岐にわたる学習を柔軟に展開するために、総合的な学習の時間を中心に防災教育を実施することが最善であるという方向性を定めるなど、同校における取り組みを実現可能なものとするための検討を重ねていた。②リソースの確保と活用については、地域の防災連合会との打ち合わせを実施する、さらには、ゲストティーチャーの招聘を推進するといった取り組みとともに、そうした関わりから得た情報を教師たちに提供するというアクションが確認された。この点について、学校長は、次のように述べていた。

学級の担任というのは対外的な部分というのはあまり見えない部分が多いです。だから、そういう部分のよそからという部分では、多分自分のほうが一番知っていた部分もあって、「こういうこともできるけどどうする？」という（教師への）投げかけですね。

あわせて、保護者からの協力を得るために、以下のような取り組みも進めていた。

保護者に見てもらおうと色々な部分での公開授業はかなりやりました。防災教育参観日であるとか、そういう風な参観日に行うときには全員が一斉で、どの学年も防災をやるといって防災教育参観日があったり、それからそうでない参観日の日もどこかの学年で必ず防災学習の授業をやると、そういう位置づけはしていました。

また、後述する2年次以降には確認されなかったが、初年次に行われたものとして、③学び合う教師文化の創出、④理論とモデルの獲得、⑤その他が挙げられる。例えば、③学び合う教師文化の創出に関しては、全教員参加の研修として先進校への視察を企画していたほか、校務用サーバーの中に、「防災」というフォルダを作成し、教師たちが実践に関する資料、写真、動画の蓄積・共有することができるような仕組みを防災教育担当の実践的リーダーとともに構築していた。この防災教育担当の実践的リーダーとは、以前は校務分掌に含まれていなかったものであり、平成24年度から学校長の提案により新たに加えられたものである。これについても、防災教育を全校的に進めていくための体制づくりの一環として位置づけうるものであり、同校におけるカリキュラム開発とそれを充実させる教師の学び合いを促進させる工夫として挙げられよう。

④理論とモデルの獲得に関しては、岩手県釜石市の実践事例集を入手し、同校の教師たちにそれを配布し、実践に活かすことができるよう検討を促していた。加えて、学校長自身が、学校外において、防災教育に関する理論等を獲得しようと、以下のようなアクションを展開して

いた。また、ここで得た情報が、同校の実践の推進に資するリソース（外部人材）の確保と活用にとって効果的であったと学校長は回顧していた。

実は、この防災の指定を受けることがここへ来て分かった段階で、市のほうで防災の講座を6講座ぐらい、月に1~2回前期後期でやりました（受講しました）。それへ自分が申し込んだのです。申し込んで、夜、何回かその講座へ参加していました。（中略）そういう講座の中で、気象台から専門的な防災をやる人の位置づけがあるんだということを知って。防災担当官、そんな人がいるということは知らなかったのです。

また、初年次には、上記に加えて、⑤その他に該当する取り組みも確認された。それは、例えば、研究指定を受けていることとの関連で生じた県教育委員会との関わりである。学校長は、同校の実践に関するデータを教育委員会からの要請に応えるかたちで提供するなど、密な関わりを展開していた。

2年次（平成25年度）から3年次（平成26年度）にかけては、①共同的な授業づくりと②リソースの確保と活用に関するアクションが確認された。例えば、平成25年度には、校区内に「避難タワー」が新設されたという動きをふまえ、新たな地域教材の確認とそれに伴うカリキュラムの修正を行っていた（①共同的な授業づくり）。また、地域の防災連合会と継続的かつ頻繁に交流し、そこから得た情報をもとに、防災教育の取り組みを充実させ得るリソースの確保と活用にむけて、行政へのはたらきかけを行っていた（②リソースの確保と活用）。

Y小学校の管理的リーダーは、初年次から2-3年次にかけて、①共同的な授業づくり、②リソースの確保と活用に関わるアクションを継続・発展させている点が特徴的である。一方、③学び合う教師文化の創出、④理論とモデルの獲得、⑤その他については、初年次にのみ確認されており、カリキュラム開発の継続・発展に伴って、学校長の役割が変化していることが確認される。

(3) Z小学校でのカリキュラム開発におけるリーダーシップの発揮

Z小学校でのカリキュラム開発において、学校長や実践的リーダーが果たしていた役割およびその具体的なアクションは、補足資料3に示した通りである。Z小学校におけるキャリア教育のカリキュラム開発の初年次（平成23年度）に、同校の学校長は、①共同的な授業づくり、③学び合う教師文化の創出、④理論とモデルの獲得、⑤その他に属するアクションを起こしていた。

例えば、①共同的な授業づくりに合致するアクションとして、学校長は、研究主任とキャリア教育の目標や対象教科・領域の設定に関して、対話を繰り返したという。とりわけ、「身につけさせたい力」に何を盛り込むかについて、意見交換を重ねたそうである。

③学び合う教師文化の創出については、学校長は、「他校の実践事例が少なく手探り状態であったため、できることから始めようと考えた」と当時の様子を回顧している。そして、その具体化に関して、教師たちの裁量を認めており、この点について次のように語っている。

校内研究の初年度は、取り組む教科を2つほどに絞ってキャリア教育の視点を意識した取組を進め、事後研究会の議論に教科としての学びの視点も持ちやすくしようとも考えました。しかし、研究主任とも話し合っ、学年ごとに年間通して研究を進める教科をそれぞれ違えて、学年ごとではあるが「すべての教科」においてキャリア教育の視点を持つ研究としました。

④理論とモデルの獲得に関わるアクションとして、Z小学校の学校長は、文部科学省が定めるキャリア教育の目標、「基礎的・汎用的能力」の定義を分かりやすく教職員に伝えている。また、⑤その他に属するアクションとしては、学校長が地域のキャリア教育研究会の会長職に就いて、Z小学校を地域のキャリア教育モデル校としての役割を果たさざるを得ない状況を作り出したことが挙げられよう。それによって、Z小学校には、研究発表会の開催という研究推進上の第三者評価の機会を有することになった。

2年次（平成24年度）および3年次（平成25年度）においては、学校長は、①共同的な授業づくり、②リソースの確保と活用、③学び合う教師文化の創出に該当するアクションを起こしていた。例えば、②リソースの確保と活用に関するアクションとしては、学校長がICT環境の整備を進めようとして、企業や教育委員会と交渉を続けたことが確認される。

なお、④理論とモデルの獲得に関するアクションは確認されなくなっているが、補足資料3に示すように、それを実践的リーダーが担当していた。また、初年次と同様、①共同的な授業づくりのアクションは、実践的リーダーとの共同によるものであった。そして、その内容は、キャリア教育の日常化、そして体系化に関するものであった。

4年次（平成26年度）、Z小学校では、学校長が交代した。新校長は、前年度までZ小学校の教頭職を務めていた教員である。新学校長も、①共同的な授業づくり、②リソースの確保と活用、③学び合う教師文化の創出、そして、⑤その他に関するアクションを起こしているが、実践的リーダーとの共同によるものは確認されなかった。

全体を通じて、Z小学校のカリキュラム開発において学校長が従事しているアクションは、実践的リーダーのそれに比べて、量的に充実しており、SBCDの進展を実現するために多方面にわたる役割を果たしていることが確認された。

4. 考察

(1) 3校間の比較

3校のカリキュラム開発における学校長のアクションについて、初年次から2～3年次のものをまとめたものが、表1である。この表から、カリキュラム開発における学校長のリーダーシップについて、次のような傾向を確認できる。

表1 カリキュラム開発において学校長が果たした役割の比較

年次	①共同的な授業づくり			②リソースの確保と活用			③学び合う教師文化の創出			④理論とモデルの獲得			⑤その他		
	X中学校	Y小学校	Z小学校	X中学校	Y小学校	Z小学校	X中学校	Y小学校	Z小学校	X中学校	Y小学校	Z小学校	X中学校	Y小学校	Z小学校
初年次	○	○■	■	○	○		○	○■	○■	○	○	○		○	○
2-3年次		○	■		○	○	○		○	○			○		

○は学校長のアクションが確認されたこと、■は、それに加えて、実践的リーダーとの共同的なアクションが確認されたことを示す。

まず、彼らが多様な活動に従事していることである。いずれの学校の学校長も2～3年間に、①共同的な授業づくり～⑤その他のカテゴリーのすべてに属するアクションを展開している。木原ほか(2009)のカリキュラム・リーダーシップグループに関する概念モデルでは、管理的リーダーが果たす役割は、②リソースの確保と活用、④理論とモデルの獲得が、その支柱に設定されていた。しかしながら、今回の調査のいずれのケースにおいても、学校長は、①共同的な授業づくり、③学び合う教師文化の創造という役割に位置づくアクションを繰り返し広げていた。しかも、①共同的な授業づくり、③学び合う教師文化の創出に関するアクションはいずれも、②リソースの確保と活用や④理論とモデルの獲得に比べて、むしろ、その数が多く、また、その内容も多岐に及んでいた。

例えば、①共同的な授業づくりについて、X中学校の学校長は、前述したように、防災教育の年間指導計画を作成するためのフォーマットを作成し、教師にそれを提供していた。それによって、教科等の指導と防災教育の内容的関連性の明確化を教師に促していた。また、Y小学校の学校長は、補足資料2からも確認できるように、カリキュラムの系統を含む、防災教育の体系化に資するアクションを数多く繰り返し広げている。それは、Z小学校の学校長も同様である。加えて、当該学校長の場合は、それを実践的リーダーと協力して、共同的に推進するという傾向がはっきりしている。

③学び合う教師文化の創出について、まずX中学校の学校長は、前述したように、教科教育と防災教育の接点、その多様性を語って、教師たちのカリキュラム開発の意欲を高めていた。また、Y小学校の学校長は、これも前述したように、防災教育担当を校務分掌に位置づけ、当該実践的リーダーを核とするカリキュラム開発、そして、それに伴う教師間の学び合いを活性化していた。さらに、Z小学校において、学校長は、前述した、カリキュラム開発における教師たちの裁量の尊重に加えて、教師間の学び合いにワークショップ等の手法を導入し、その充

実に努めていた。このように、①共同的な授業づくりや③学び合う教師文化の創出もカリキュラム開発において学校長が果たす役割として注目すべきものであることがあらたに示唆された。

次いで、学校長たちは、特に初年次に、数多くのアクションに従事し、多様な役割を果たしている。換言すれば、前述したカリキュラム開発における学校長の役割は、初年次に比べると、それ以降は、限定される。そして、初年次においては、Y小学校とZ小学校のケースでそれは確認されるが、学校長と実践的リーダーがその役割をともに担うケースが多い。そして、それは、全体として、カリキュラムの目標・内容の範囲・配列、その体系の明確化に関するものである。また、一般的な教科指導、過去の当該学校の実践と新たなカリキュラムの関連性の解釈に位置づくものも少なくない。これらは、カリキュラム開発のゴールイメージをできるだけ早く構築し、スタッフ間で共有するために、学校長と実践的リーダーが互いに知恵を出しあっている状況を意味していると考えられる。

まとめると、今回の調査で対象となった3校のカリキュラム開発において、学校長は、木原ほか(2009)においては実践的リーダーが担うものとして位置づけられていた役割をある限られた期間において果たしていると言えよう⁶⁾。

(2) 同一学校における学校長間比較

前述したように、Z小学校は、平成26年4月に、前年度までの教頭が新学校長となった。同校は、この年度も、キャリア教育のカリキュラム開発を継続させている(カリキュラム開発4年次)。新たな学校長がZ小学校のカリキュラム開発において果たした役割は、①共同的な授業づくり、②リソースの確保と活用、③学び合う教師文化の創出、⑤その他であり、それは、同校の前校長がカリキュラム開発の2、3年次において果たした役割とほぼ重なっている。ただし、①共同的な授業づくりにおいて見られた、実践的リーダーとカリキュラムの範囲や配列に関して意見交換を繰り返すといったアクションは確認されない。一方、木原ほか(2009)において管理的リーダーが主として担うとされていた②リソースの確保と活用の役割に属するアクションの量が増え、またその幅が広がっている。つまり、学校長が交代しても、管理的リーダーによる実践的リーダーシップのフェーディングは進んでいると解釈しうる。

こうした経緯からすると、(1)で導出した、「カリキュラム開発において、学校長は、暫定的に実践的リーダーシップを発揮する」という知見は、その信頼性を一定程度確保されたと言えよう。

5. まとめと今後の課題

本研究では、3つの小中学校における、複数年度に及ぶカリキュラム開発において学校長が

果たしたアクションを記述し、それらを役割モデルをもとに整理した。また学校間で比較した。その結果、カリキュラム開発における、学校長の実践的リーダーシップの存在、その暫定性を明らかにできた。しかしながら、対象学校数、記述方法がインタビュー等に限定されているといった点で、記述の厚みが足りないことは、本研究の課題である。加えて、先述のように、本研究において実施したインタビューは、ペアあるいはグループインタビューの形式が採用されている。それにより、管理的リーダーと実践的リーダーの語りが相互に影響を与えあっている可能性を否定することはできない。今後、こうした点をふまえつつ継続する調査のデザインについて検討する必要がある。

また、調査を進める中で、学校長たちが、木原ほか（2009）には位置づけられていない役割に従事していたことも明らかになった。それは、いわゆる研究指定を受けたり、学校がカリキュラム開発の過程や成果を公開・発信したりすることに関するリーダーシップであった。その重要性にかんがみ、今後は、それを組み込んだカリキュラム・リーダーシップ、特に管理的リーダーの役割に関するモデルを開発すべきである⁷⁾。さらに、それを記述の枠組みとする調査研究を実施し、カリキュラム開発における学校長の役割に関する知見の蓄積を図りたい。

【付記】

本研究の一部は、JSPS科研費17K01141の助成による。

【注】

- 1) 加治佐（1995）は、わが国の校長研究について、「新しい指導内容・方法の学校への定着、教師の指導能力の向上、特色あるカリキュラム編成、革新的組織風土の創出などに、校長のいかなる種類の職務行動やリーダーシップがどのような方法でどの程度貢献したか、についての本格的な実証研究はまだ見られない」（p.132）と指摘している。カリキュラム研究における近年の潮流は、こうした課題を解決するものとして位置づけられる。
- 2) この点に関して、木原ほか（2009）は、「米国の場合は、基準やアカウンタビリティへのある種のレジスタンスから、また、我が国では教育課程の基準の大綱化・弾力化に応じるためのアプローチとして、カリキュラム開発を『語りと探究』の営みとしてみなす機運が高まっている」（p.69）と述べている。
- 3) X中学校では、管理的リーダーに加えて教務主任と研究主任、YおよびZ小学校では、研究主任へのインタビューを実施した。
- 4) カリキュラム開発におけるリーダーシップを発揮する主体および役割の多様性およびその関連性について、わが国の文脈をふまえた上でモデル化された知見は、現時点においては、木原ほか（2009）以外には見当たらない。よって、分析の枠組みとして、木原ほか（2009）を採用することにした。
- 5) 実践的リーダーが果たしている役割を把握し、管理的リーダーが果たしている役割を考察する際の比較対象として参照することで、管理的リーダーが果たしている役割の特徴をより明確化することができると考えた。
- 6) 例えば、島田・木原（2017）は、本研究から得られた、カリキュラム開発における管理的リーダーシップについての知見を日本教育経営学会が示している「校長の専門職基準2009（一部修正版）」（日本教育経営学会実践推進委員会 2015、牛渡・元兼 2016）にもとづいて分析し、それらは「校長の専門職基準2009（一部修正版）」の一部（基準1、2、3、4）に位置づくこと、すなわち、学校長の専門性としても一定の妥当性を有することを確認している。
- 7) その際には、本研究において確認した管理的リーダーと実践的リーダーの共同、さらにはそれぞれが果たす役割の相違点を反映させる必要がある。よって、両者が果たす役割の相違点を今後さらに精緻に

分析することが求められる。

【引用・参考文献】

- 天笠茂（2016）『学校と専門家が協働する－カリキュラム開発への臨牀的アプローチ－』第一法規
- 安里恒夫（2016）「学校の教育力を向上させる校内研究・研修の推進－カリキュラム・マネジメント意識を持った学校経営の試み－」『教職実践研究』6, pp.57-61
- 加治佐哲也（1995）「教育政策の定着とその要因－『ゆとりの時間』に焦点をあてて－」金子照基（編）『学習指導要領の定着過程－指導行政と学校経営の連関分析－』風間書房, pp. 111-140
- 木原俊行・矢野裕俊・森久佳（2009）『学校を基盤とするカリキュラム開発におけるリーダーシップグループの役割のモデル化』平成18年度～20年度科学研究費補助金研究成果報告書
- 日本教育経営学会実践推進委員会（編）（2015）『次世代スクールリーダーのための「校長の専門職基準」』花書院
- 西出勉・山下由紀夫・石塚誠之（2016）「生活科を中核としたカリキュラムマネジメントに関する一考察－保幼小連携活動：『カレーパーティ』の実践事例を通して－」『北翔大学教育文化学部研究紀要』1, pp.129-144
- 島田希・木原俊行（2017）「学校を基盤としたカリキュラム開発に資する学校長の役割と学びについての理論的検討」（日本カリキュラム学会第28回大会 自由研究発表Ⅱ-6 当日配付資料）
- 田村知子（2018）「序章 日本のカリキュラム・マネジメントの現状と課題」原田信之編著『カリキュラム・マネジメントと授業の質保障－各国の事例の比較から－』北大路書房, pp. 1-33
- 牛渡淳・元兼正浩（編）（2016）『専門職としての校長の力量形成』花書院

補足資料 1 X 中学校でのカリキュラム開発における学校長および実践的リーダーの役割および具体的なアクション

年次	① 共同的な授業づくり		② リソースの確保と活用		③ 学び合う教師文化の創出		④ 理論とモデルの獲得		⑤ その他	
	学校長	実践的リーダー	学校長	実践的リーダー	学校長	実践的リーダー	学校長	実践的リーダー	学校長	実践的リーダー
初年次 (平成25年度)	年間指導計画の フォーメーションの作 成	年間計画フォー マットの整理・集 約	地域人材との協力 と地域に関する情 報収集		授業づくりに関す る不安感の払拭	同僚との情報共有	学校長 国の動向や先行事 例等の収集・整理 とそれにもとづく 防災教育推進の視 点・防災教育到達 目標の設定			
	授業づくりのレ ポートリーを担保 するよう提案				研究課題（防災教 育）に焦点化した 校内研究の実施		実践イメージの明 確化の促進			
							学習指導案作成に むけた検討と方向 性の明確化			
2年次 (平成26年度)							実践の日常化を教 師たちを意識づけ			
							研究課題に関連す る研修会への参加 機会の提供	研究課題に関連す る研修会への参加		
							先行事例に関する 情報の収集			
					異動してきた教員 に対する情報提供 (研究紀要)・意識 づけ		実践イメージの明 確化の促進		新たな研究指定へ の挑戦	

補足資料 2 Y小学校でのカリキュラム開発における学校長および実践的リーダーの役割および具体的なアクション

年次	① 共同的な授業づくり		② リソースの確保と活用		③ 学び合う教師文化の創出		④ 理論とモデルの獲得		⑤ その他	
	学校長	実践的リーダー	学校長	実践的リーダー	学校長	実践的リーダー	学校長	実践的リーダー	学校長	実践的リーダー
初年次 (平成24年度)	防災教育のカリキュラムの系統性の検討		地域人材との打ち合わせ(検討)	実践に関連する資料の収集	実践の記録と共有化のための研究紀要の作成	先行事例の収集と情報提供	先行事例の収集と情報提供	事業の年間計画の策定		
	これまでの経験を生かした活動の企画・運営	カリキュラムの系統性の調整にむけた検討	保護者との関係構築を旨とした公開授業の企画・運営	実践に関連する資料の収集	全教員参加の研修としての先進校への視察の企画	先行事例に関する情報提供と検討の促進	先行事例に関する情報提供と検討の促進	教育委員会に対する情報提供		
	先行事例の検討をふまえた全体計画の策定	積極的な実践の提案	外部リソースに関する情報提供	実践に関連する資料の共有を促す仕組みづくり	ミドル・リーダーを中心とする検討の機会の提供	実践に関連する資料の共有を促す仕組みづくり	実践に関連する資料の共有を促す仕組みづくり	研究課題に関する研修会への参加と情報収集	教育委員会との密な関わり	
	カリキュラム全体の系統性に配慮した実践のアザイン	カリキュラムの核となる活動の企画・運営	ゲストティーチャーの招聘に関する検討	実践に関連する資料の共有を促す仕組みづくり	実践に関連する資料の共有を促す仕組みづくり	実践に関連する資料の共有を促す仕組みづくり	実践に関連する資料の共有を促す仕組みづくり	実践に関連する資料の共有を促す仕組みづくり	実践に関連する資料の共有を促す仕組みづくり	
	カリキュラムの実現可能性の検討			実践に関連する資料の共有を促す仕組みづくり	実践に関連する資料の共有を促す仕組みづくり	実践に関連する資料の共有を促す仕組みづくり	実践に関連する資料の共有を促す仕組みづくり	実践に関連する資料の共有を促す仕組みづくり	実践に関連する資料の共有を促す仕組みづくり	
2・3年次 (平成25,26年度)	新たな地域素材の確認		地域との関係構築に資する企画の実施							
	カリキュラムの微修正		リソースの確保にむけた情報収集							

補足資料 3 Z 小学校でのカリキュラム開発における学校長および実践的リーダーの役割および具体的なアクション

年次	①共同的な授業づくり		②リソースの確保と活用		③学び合う教師文化の創出		④理論とモデルの獲得		⑤その他	
	学校長	実践的リーダー	学校長	実践的リーダー	学校長	実践的リーダー	学校長	実践的リーダー	学校長	実践的リーダー
初年次 (平成23年度)	「めざす子どもの具体的な姿」を作成するための対話				できるところから始めようという意思決定		「基礎的・汎用的能力」の定義を教職員にわかりやすく提示		キャリア教育研究会の会長として、K市全体に実践を発信	
	キャリア教育の視点をすべ ての教科において展開				キャリア教育の視点をもつ研究をすべ ての教科において展開				全国小学校キャリア 教育研究大会の 開催	
2・3年次 (平成24,25年度)	「Zっ子学習」の時間を特設し、キャリア教育の体系を再構築		教育委員会等を通じた環境整備の推進		目指すものを迅速に実践できる人を研究主任に抜擢			ルーブリック評価の枠組みの作成		
	キャリア教育の視点をどう日常の授業の中にどう盛り込んでいくかについて の意見交換		外部講師の支援を実現		やりやすいところから着手すればよいと教職員に提案					
4年次 (平成26年度)	学びのスタンダードを作成すること を指示				すべての会議でワークショップや演習を導入					
		企業との連携期間の延長を実現するためのエビデンスの収集			カリキュラム開発の醍醐味の伝達				教育工学の研究大会の開催	
		地域人材活用助言の展開			タブレット型端末の授業における利用可能性の伝達					
		地域住民の思いを ふまえた関係構築								

The multiple roles of head teachers in school-based curriculum development: A study based on theories of curriculum leadership

SHIMADA Nozomi & KIHARA Toshiyuki

The purpose of this study is to clarify the school leader's roles in school-based curriculum development (SBCD). The subjects of this study were three schools in the process of developing and implementing unique curriculum focusing on contemporary educational themes. We conducted the semi-structured interviews with head teachers and practical leaders. These interviews included questions on the following topics: 1) the school's background in curriculum development, 2) actions taken during the first year of the curriculum development process and 3) actions taken during the second and subsequent year of the curriculum development process. Data indicated the head teachers engaged in various actions. In all of the cases we researched, the head teachers took actions in a) the collaborative creation of lessons, b) securing and using resources, c) the creation of teaching culture of shared learning and c) acquiring a theory and model. In the former research, a) the collaborative creation of lessons and c) the creation of teaching culture of shared learning were regarded as a role of the practical leaders. Another finding was that head teachers took a wider range of actions and played more roles in the first year of curriculum development. Overall, this study found that the three head teachers at schools studied in this research played roles that Kihara et al. (2009) associated with practical leaders, but only for a certain limited period.