

カリキュラム・マネジメントに関する一考察 ～コミュニティースクール（「学校運営協議会」）の スクール・ガバナンスの視点から～

笹原 英史*

A Study on the Curriculum Management

Hidefumi SASAHARA

*Department of Human Education, Faculty of Human Studies,
Ishinomaki Senshu University, Ishinomaki 986-8580, Japan*

はじめに

学校教育における教育活動の中核は、いうまでもなく教育課程の実施とその改善である。本稿の目的は、このカリキュラムの実施に加え、今般の学習指導要領¹⁾において初めて明確に規定されたカリキュラムの改善を目的とする取り組み～「カリキュラム・マネジメント」～について、学校におけるあらたな組織・運営・管理の手法ともいえるコミュニティースクール（「学校運営協議会」）によるスクール・ガバナンスの視点から検討することである。筆者は、このパースペクティブを、教育関係者が今後留意すべきもっとも重要なものの一つと認識している。つまり、本稿のねらいをより端的いうならば、カリキュラム・マネジメントを実施する際、とくに学校運営協議会によるスクール・ガバナンスを有効に機能させる意義を指摘することである。そのために、学習指導要領の記述とコミュニティースクールの現状、その学校運営・管理上の効果や課題なども検討しながら、本作業を進めることとする。

1 カリキュラム・マネジメントの定義と必要条件 (1)カリキュラム・マネジメントの定義

今般の学習指導要領との関連性でいえば、「カリキュラム・マネジメント」という概念は、中央教育審議会答申「今後の初等中等教育における教育課程の基準等に関する在り方について²⁾」に関する議論のなかで、「学習指導要領要領等の理念を実現するための鍵概念として大きく取り上げら

れ³⁾」たものである。さらに、それは「教育課程経営論を基盤とし、学校の裁量権拡大という行政上の改革を背景とし、カリキュラム研究や学校組織文化論等と新たな知見を加えて創出された⁴⁾」と指摘される。この指摘にもあるように、「カリキュラム・マネジメント」は、教育学上、たんなる教育課程経営上の議論に止まらず、学校組織・運営・管理論～スクール・ガバナンス論～とも密接に関わらざるをえない概念であるということができる。後述するように、この議論は学校裁量権の拡大、ひいては学校教育にステークホルダーの意思をより反映させようとする一つの教育行政改革＝学校組織改革、運営・管理改革の一環であるといっても過言ではないのである。

まず、今次の学習指導要領は、カリキュラム・マネジメントの定義と方法について、次のように述べている。それは、端的に「教育課程に基づき組織的かつ計画的に各学校の教育活動の質の向上を図っていくこと⁵⁾」である。この表現には、定義と同時にその目的～「教育活動の質の向上」～が明示されているといえよう。そして、その方法として列挙されているのは、①「生徒や学校、地域の実態を適切に把握」すること、②「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」、③「教育課程の実施状況を評価してその改善を図っていくこと」、④「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いくこと」である。ここで示された③が狭義のカリキュ

*石巻専修大学人間学部人間教育学科

ラム・マネジメントであり、①、②、④は③の実施にとって必要不可欠な要件と位置づけられる。

また、学習指導要領解説では、第1章総説の「改定の経緯および基本方針」の(2)改訂の基本方針④各学校におけるカリキュラム・マネジメントの推進のなかで、「学校全体として、児童生徒や学校、地域の実態を適切に把握し、教育内容や時間の配分、必要な人的・物的体制の確保、教育課程の実施状況に基づく改善などを通して、教育活動の質を向上させ、学習の効果の最大化を図るカリキュラム・マネジメントに努めることが求められる」としている⁶⁾。すなわち、カリキュラム・マネジメントとは、「教育活動の質を向上させ、学習の効果の最大化を図る」という目的のために行われる教育課程の「改善」であって、それは、「児童生徒や学校、地域の実態」の適切な把握、「教育内容や時間の配分」、「必要な人的・物的体制の確保」といった方法により、また、そのような前提的条件が満たされることによって実施が可能になるのである。いずれにせよ、冒頭に指摘したように、今次学習指導要領と解説の記述を見る限り、学校におけるカリキュラム・マネジメントは、今般の教育課程改訂の基本方針の一つであり、各学校が主体的かつ積極的に取り組むべき教育活動の一つと位置づけられているといえる。

そもそも、今般の学習指導要領がカリキュラム・マネジメントを強く推進するのは、「社会に開かれた教育課程」を実現するにあたって、それがきわめて有効な手立ての一つとして認識されているからである。それは、教育課程行政の見地からすれば、「学校・教員集団が児童生徒の実態に即し地域社会と協働して編成・実施するという意味において、今後は、個々の学校が指導要領に則りつつ、特色あるカリキュラムを編成する責任が付与される新しい局面に入った⁷⁾」ことを意味するのである。教育関係者は、この意義に重々留意すべきであるが、そのためには、まず、「学校の組織力を高めるための様々な仕組み」のさらなる活用が求められる⁸⁾」ことを認識する必要がある。これに関連して、まず第一に、学校評議員や学校運営協議会を「活用」し、「実社会・地域社会の側から助言を得る取組」が行われている現状も指摘されている⁹⁾。これが、後述するコミュニティス

クールにおける「学校組織力」、学校運営・管理力、換言すればスクール・ガバナンスの一環としてのカリキュラム・マネジメントであるといえる。

(2)カリキュラム・マネジメントの必要条件

上述の指摘のなかで、とりわけ重要な必要条件ともいうべきものは、④「教育課程の実施に必要な人的又は物的な体制」の確保と改善であるといえる。①から③は、④が担保されなければ、実施がきわめて困難であり、かりに実施ができたとしても十分な効果が期待できないと考えるからである。さらに、この体制を確保するためには、とくに校長などの管理職あるいは管理的な立場の職務遂行者が、学校の運営・管理の人的・物的な面において強いリーダーシップを発揮することが求められる。このリーダーシップの発揮と職務の遂行にとって必要不可欠なものは、校長ならびに担当者らの職務遂行を直接的・間接的に支えるメカニズムとしての学校運営協議会の機能であると考えられる。学校教育関係者は、実際に、今後、普及が予想されるコミュニティスクールの実態を十分に把握するとともに、学校運営協議会の権能と果たすことが期待される望ましい機能に、より着目すべきであると考えられる。

長年の先行的実践にもとづいたある「コミュニティ・スクール論¹⁰⁾」では、コミュニティスクールにとって重要なのは、「関係者のコミュニティ・スクール観の確立」であることが強調されている。その「コミュニティ・スクール観」の一つに、「カリキュラムの特徴」をあげ、実態として「地域を生かすカリキュラム」、「地域に学ぶカリキュラム」、「地域とともに学ぶカリキュラム」、「地域に貢献・参画するカリキュラム」を「創造、実施」することの重要性が指摘されている。ここでは、もっぱら「地域」に関係するカリキュラム創造・実施について指摘がなされており、カリキュラム全体のマネジメントについての言及はない。ただし、この指摘は、一部であるとしてもカリキュラムとそのマネジメントに、学校運営協議会が積極的に関与することの意義や是非を、今後、理論的・実践的に検討していく必要性和蓋然性を示唆するものであるといえよう。また、同書はコミュニティスクールの発展のために必要な留意点「(2)

学校での留意事項」の「1)管理職に求められること」として、「校長・教頭の創造的リーダーシップと地域コミュニケーション力の発揮¹¹⁾」に言及している。この「校長・教頭の創造的リーダーシップ」とは、学校運営協議会に対して一方的に発揮されるものではなく、相互に発揮され、相互に補完し、支え合うものでなければならない。このリーダーシップの発揮、補完、支援と行った学校運営協議会の働きは、以下で検討する「スクール・ガバナンス」の機能の一態様といえることができる。

2 カリキュラム・マネジメントにおける「学校運営協議会」の意義

文部科学省が推進するいわゆる「コミュニティスクール」とは、「学校運営協議会」を設置する学校の通称である¹²⁾。同協議会は、「地方教育行政の組織及び運営に関する法律」第四十七条の五において設置が努力義務とされている。そのコミュニティスクールにおける同協議会の権能は、第四十七条の五以下に規定されるように、①校長が作成した「教育課程の編成その他教育委員会規則で定める事項」についての「基本的な方針」を承認すること、②「基本的な方針に基づく対象学校の運営及び当該運営への必要な支援に関し、対象学校の所在する地域の住民、対象学校に在籍する生徒、児童又は幼児の保護者その他の関係者の理解を深めるとともに、対象学校とこれらの者との連携及び協力の推進に資するため、対象学校の運営及び当該運営への必要な支援に関する協議の結果に関する情報を積極的に提供するよう努める」こと、③「対象学校の運営に関する事項・・・について、教育委員会又は校長に対して、意見を述べること」、④「対象学校の職員の採用その他の任用に関して教育委員会規則で定める事項について、当該職員の任命権者に対して意見を述べること」である。条項の第一として明記されているように、学校の教育活動のもっとも基盤的な重要事項である「教育課程の編成」～当然のことながら、その改善へ向けたマネジメントを含む～に、学校運営協議会が主体的に関与すべきことが期待されていると理解できる。また、③および④に関しても、教育課程の実施全般（人事事項も含む）に関連して、学校運営協議会の積極的な関与が予定

されていると理解すべきであろう。

そもそも、コミュニティスクールとは、「学校運営協議会を通してステイク・ホルダーによる学校運営参画を可能にするスクール・ガバナンスを体現させようとする制度¹³⁾」と表現されている。そのステイク・ホルダーとは、もっぱら「保護者や地域住民等¹⁴⁾」であるから、従来の日本の一般的な教職員主体の学校運営とは異なり、教職員に加え保護者や地域住民などが積極的かつ主体的に運営に関与する学校教育あるいはガバナンスが実現されなければならないといえる。また、今次学習指導要領が力説する「社会に開かれた教育課程」とは、このガバナンスが教育課程面において具現化された態様と換言することができよう。結果的に、学校運営協議会が主体的かつ積極的に教育課程の実施とカリキュラム・マネジメントに関与することが、スクール・ガバナンスを機能させることであり、「社会に開かれた教育課程」の実現につながることになるのである。

では、実態として、このスクール・ガバナンスが現状において有効に機能しているのだろうか。文科省の「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 審議のまとめ¹⁵⁾」では、コミュニティスクールに指定された学校長の、以下のような成果認識が指摘されている。「学校と地域が情報を共有するようになった」、「地域が学校に協力的になった」、「特色ある学校づくりが進んだ」、「学校関係者評価が効果的に行えるようになった」、「地域と連携した取組が組織的に行えるようになった」、「管理職の異動があっても継続的な学校運営がなされている」、「学校が活性化した」、「保護者・地域による学校支援活動が活発になった」、「学校に対する保護者や地域の理解が深まった」、「校長・園長のリーダーシップが向上した」。ここで、指摘されている地域との情報の共有や協力体制、特色ある学校づくり、学校関係者評価、継続的な学校運営、学校支援活動の活性化といった点での進捗は、スクール・ガバナンスの機能の向上を意味するものであり、教育課程の実施とカリキュラム・マネジメントにおいても、望ましい前提的な基盤が形成されつつあることを意味する。先に指摘したように、コミュニティス

カリキュラム・マネジメントに関する一考察
～コミュニティースクール（「学校運営協議会」）のスクール・ガバナンスの視点から～

クールにおける地域に密着した特色あるカリキュラムの実施は、この「地域と連携した取組が組織的に」行われた典型的なものであり、カリキュラムとそのマネジメントの実施に関わる直接的な事例であると評価できる。さらに、校長らのリーダーシップの向上についての指摘は、本稿のテーマであるカリキュラムとそのマネジメントの実施に関しても、校長ら管理職の指導力を向上させることに資するプラス要因と考えることができよう。

また、平成 27 年度調査の「学校運営協議会が学校支援に関わることによる成果」でも、以下のような認識が指摘されている。「より特色ある学校づくりを展開することができた」、「学校運営協議会の意見等によって学校のニーズにより的確に対応した支援を受けた」、「より組織的かつ計画的に学校支援活動を受けることができた」、「学校運営協議会の活動自体が活性化した」、「学校運営協議会の意見等によって、保護者・地域のニーズにより的確に対応した支援を受けた」、「学校運営のより確実な PDCA サイクルの確立につながった」などである。これらの指摘の「成果」については、さらにより具体的に把握・検証する必要性はあるものの、PDCA サイクル確立への好影響に関する指摘などは、カリキュラム・マネジメントと「社会に開かれた教育課程」の実施に関連して、上述したスクール・ガバナンスが機能しつつあることをうかがわせるものといえよう。学校運営協議会のスクール・ガバナンス機能が、学習指導要領の力説するカリキュラム・マネジメント実施にとって有効な土壌を醸成する十分な可能性を予見させるものと結論できる。

おわりに

学校教育において、とりわけカリキュラムの実施とマネジメントは、①学校が地域社会とともに、特色ある教育課程を編成すること、②地域社会の支援を受けながら教育課程を着実に実施すること、③実施された教育課程を地域社会とともに評価すること、④評価結果と、地域社会の期待や要望をもとに教育課程を改善し（人的な条件も含む）、新しい教育課程の編成に生かす。この①から④が、まさに PDCA サイクルを実現すること

に他ならない。これは、学校運営協議会が有効に機能すること＝スクール・ガバナンス機能の実体化によって可能になる。逆にいえば、学校運営協議会こそが校長ら管理職のリーダーシップを支え、教師集団による学校の教育活動（教育課程の実施と改善）を支援し、推進するきわめて有効な学校組織体（機能）の一部、また学校管理・運営主体としての可能性を有するのである。これまで考察してきたように、各種の実態調査も、その成果の一部を明らかにしているし、今後のより効果的な機能発揮の可能性も示唆しているといえよう。

今般の学習指導要領のもっとも特徴的で基本的な方針は、冒頭に示されている。「教育課程を通して、これからの時代に求められる教育を実現していくためには、よりよい学校教育を通してよりよい社会を創るという理念を学校と社会とが共有し、それぞれの学校において、必要な学習内容をどのように学び、どのような資質・能力を身に付けられるようにするのかを教育課程において明確にししながら、社会との連携及び協働によりその実現を図っていくという、社会に開かれた教育課程の実現が重要となる¹⁶⁾」。すなわち、「社会に開かれた教育課程」は、上述のカリキュラム・マネジメントを必要不可欠な一つの方法として、学校と地域社会の連携・協働によって実現されるという認識が示されているのである。コミュニティースクール（学校運営協議会）は、スクール・ガバナンス機能を発揮し、この理想的な学校と社会との関係性の態様を具現する組織として、その存在が社会的に期待されているといっても過言ではない。上述の「審議のまとめ」において指摘されているように、具体的には地域との情報共有、地域との協働体制の確立、特色ある学校づくり、学校支援活動の活性化が、そのために不可欠である。そして、その前提条件として学校運営協議会と校長ら管理職が、学校の運営と管理について相互補完的にリーダーシップを発揮しなければならない。そして、それがカリキュラムの実施とマネジメント、カリキュラム改善のための PDCA サイクルを有効に機能させることにつながるのである。

最後に、現在求められている社会と学校の理想

的な関わり方、学習指導要領が希求する望ましい学校と地域の協働、そのなかでのカリキュラム・マネジメントの意義を考えると、今般のカリキュラム・マネジメントの位置づけ～（「に努めるものとする」）～、すなわち努力義務の規定では不十分の感は否めない。学校評議員会が関与する学校評価と同様、学校運営協議会が主体的かつ積極的に関与することが期待されるカリキュラム・マネジメントの学校教育活動におけるいっそう積極的な位置づけが、法体系上も望まれるところである。

注

- 1) 平成 29 年告知「小学校学習指導要領」、「中学校学習指導要領」
- 2) 平成 26 年 11 月文部科学大臣諮問
- 3) 原田信之編著『カリキュラム・マネジメントと授業の質保証』（北大路書房、2018）8 ページ。
- 4) 同上、7 ページ。
- 5) 『中学校学習指導要領』（平成 29 年）文部科学省 第 1 章総則第 1 の 4
- 6) 『中学校学習指導要領解説 総則編』（平成 29 年）文部科学省
- 7) 朝倉充彦ほか著『資料で考える子ども・学校・教育』（学術図書出版、2022）
- 8) 村川雅弘ほか編著『カリキュラム・マネジメント実現への戦略と実践』（ぎょうせい、2020）9 ページ。
- 9) 同上。
- 10) 春日市教育委員会春日市立小中学校編著『コミュニティ・スクールの底力』（北大路書房、2014）19 ページ。
- 11) 同上、29 ページ。
- 12) 佐藤晴雄『コミュニティ・スクールの成果と展望』（ミネルヴァ書房、2017）1～2 ページ、佐藤晴雄（編著）『コミュニティ・スクールの全貌』（風間書房、2018）1 ページ。
- 13) 佐藤晴雄（編著）前掲書、3 ページ
- 14) 佐藤晴雄前掲書、1 ページ。
- 15) 文部科学省中央教育審議会初等中等教育分科会資料「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 審議のまとめ」（文部科学省ホームページ 平成 27 年 12 月）
- 16) 『中学校学習指導要領』（平成 29 年）文部科学省