

特集「カリキュラムマネジメントで学校を特色化する」

## 本校総合学科における

### カリキュラムマネジメント

筑波大学教授

筑波大学附属坂戸高等学校長

服部 次郎

#### 一 カリキュラムマネジメントとは

カリキュラムマネジメントとは、「各学校が教育目標の達成のために、児童・生徒の発達に即した教育内容を諸条件とのかかわりにおいてとらえ直し、これを組織化し、動態化するることによって一定の教育効果を生み出す経営活動である」と中留武昭(2004)は定義している<sup>(1)</sup>。一般的には、「これまで」の学校も学習指導要領が改訂されるたびに教育課程を再編成して教育活動の基本としてきた。このことと、今日強調されるカリキュラムマネジメントとはどう違うのか。田中統治(2001)は、従来の教育行政の枠組みの中で学習指導要領にのみ従って編成された教育課程による学校経営には次のような問題点をはらんでいると指摘した。第一は、教育課程の内

容を、学校を取り巻く外部環境との関係においてダイナミックにとらえる視点の乏しさであり、「学校の創意工夫」や「特色ある教育課程」といった発想を希薄化させた。第二は、トップダウンによる上意下達型の教育課程は、教育内容について教師が無感覚になり、教育課程の形式化と空洞化を招いた。第三は、教師達に教育課程編成への無関心や無力感が広がることにより、自らの教科・科目にのみこだわるセクシヨナリズムが深まり、学校の教育課程全体への関心を失わせ、新しいカリキュラム開発に必要な意欲や専門能力を低下させた。これらの問題点を克服するためには、固定観念化されてきた従来の教育課程編成の枠組みを、カリキュラムマネジメントという「組織戦略」に転換することが必要である<sup>(2)</sup>。そして、「これからの学校経営の中心は、カリキュラムマネジメントになる。だから、管理職者自らがカリキュラムを開発しない学校は取り残されるだろう」<sup>(3)</sup>と述べている。

## 二 学習指導要領の最低基準性

昨年の暮れに文部科学省は「学習指導要領の一部改正」を発表し、「学習指導要領は最低基準であり、示されていない内容を加えて指導することができる」ことを明確にした。また、「総合的な学習の時間」を一層充実させ、「個に応じた指導」も習熟度学習・補充学習・発展学習など児童生徒の実

態に応じて様々に工夫することを各学校に求めた。

これを学校現場側から見ると大変なことである。これまで学習指導要領と検定教科書を忠実に守って逸脱しないことを是としてきた学校に、学習指導要領以上のことを教える、書いてないことはそれぞれの学校で創意工夫せよ、「総合的な学習の時間」は各学校で開発して一層充実させよ、学習の遅れている生徒には補充学習を、進んでいる生徒には発展学習をそれぞれの学校で計画せよということである。長い間、学習指導要領の拘束性と検定教科書に馴らされてきた現場教師に「自分の学校の生徒にふさわしい独自のカリキュラムで教育せよ」というのである。しばらくは現場は大混乱であろうが、方向は正しいと思う。それぞれの学校の教育目標に照らして、それぞれの学校の児童生徒の実態に対応した、それぞれの学校の教師集団によって開発された特色あるカリキュラムで学校経営すること、すなわちカリキュラムマネジメントがこれからの学校の重要課題になることは時代の趨勢である。

### 三 「学校を変える」とは

今日の高等学校の学校課題が「カリキュラムマネジメントで学校を特色化する」ことであるということ、現場的に解釈すれば、学習指導要領と検定教科書にのみぶら下がった画一的な教育課程のまま、学校独自の特色あるカリキュラム

開発に取り組まない高校は早晩潰れるということである。少子化が進み、生徒募集が困難化する上に、通学区制は廃止されて、学校間競争は激化し、整理統合は急である。産業構造は変化し、高卒労働市場は極度に縮小され、従来の中堅技術者養成の職業教育は崩壊したといってよい。一方で普通科の大学進学実績一辺倒による学校序列も、やがて大学全入時代が到来し、大学の大衆化とともに混迷に陥らざるを得ない。こんな時代に、教師の既得権固持や多忙忌避を理由に、なにも変えようとなし学校は潰れてもやむを得ない。

こんな時代だから、各学校は、どのような生徒を育成しようとしているのかを明確に示し、そのためにどのような特色あるカリキュラムを開発して、どのような成果を上げているのかを世間に示さねばならない。臨教審以来の教育改革のスローガンは「個性化・多様化」であるが、今や喫緊の課題は「高等学校そのものの個性化・多様化」である。画一的で横並びの標準化された高校から個性的で多様な特色ある高校に創り変えねばならない。

ところで、「学校を創り変える」とはなにを創り変えることか。「学校の創意工夫」とはなにを創意工夫することか。それこそが学校の背骨としてのカリキュラムを創り変えることである。従来の教育行政の枠組みの中でトップダウンに与えられた画一的な教育課程を遵守するのではなく、それぞれ

の学校の創意と工夫に満ちた個性的で特色あるカリキュラムが構築されて、それが地域の中学生を惹きつける学校の魅力となつて、生き生きとした教育が展開されるのでなければならぬ。今日、カリキュラムマネジメントが学校経営の肝であるというのは、そういうことである。

四 総合学科改編は、本校最大のカリキュラムマネジメント  
本校では今から十数年前に、それまで四十数年の歴史と伝統を刻んできた専門学科（農業科・機械科・家政科・生活科）が衰退して、将来の展望が持てない状態になり、折からの文部省（当時）による総合学科の新設に連動する形で総合学科への改編に踏み切った。「中堅技術者の養成」を教育目標とする専門学科から、「幅広い視野と柔軟な適応力の育成」を教育目標とする総合学科への転換は、当時はそんな言葉は知らなかったが、今にして思えば、壮大なカリキュラムマネジメントの成果である。学科ごとに閉鎖された専門学科の教育課程を壊して、横断的・総合的な科目選択の総合学科のカリキュラムを創ることは大きな議論を要した。系統学習的に縦方向に緻密に構築された専門学科の教育課程を壊すことには、専門教科の教師達の大きな危惧と抵抗があった。総合学科の横方向での科目選択制は生徒に安易で怠惰な学習をもたらす恐れがある。最近よく耳にする「おかゆ学科」と

という言葉は、本校の総合学科改編への議論が生んだものである。しかし、総合学科への批判と危惧に一つ一つ向き合いながら議論することで、本校なりの総合学科カリキュラムを構築していった。決して「第四次報告」<sup>(4)</sup>や文部省の意向通りに改編したのではなく、したたかに逞しく「坂戸方式」のカリキュラムを構築していった。まさにカリキュラムマネジメントによって総合学科改編を行ったのである。

また、総合学科を「おかゆ学科」にしてはならないという思いが総合学科のガイダンス科目である「産業社会と人間」のカリキュラム開発に向かわせた。「第四次報告」に盛り込まれた理念だけを手がかりに、異なる教科の教員で構成された開発チームは、前例のない指導内容を具体化していった。学習指導要領や検定教科書のない科目を教師集団が開発するというのは、少なくとも本校では初めて経験であった。まったく異なる教科・科目の教員達が、一つの科目を創り出すために、真摯な議論を重ねた。実施初年度は、授業日の前日に準備の会議をし、授業終了後の放課後に反省の会議をし、まさに「産業社会と人間」の開発に明け暮れる生活であった。初年度に開発されたカリキュラムは「坂戸方式」として評価され、後発の総合学科改編に大きな影響を与えるところとなった。しかも、その後の十年に及ぶ本校「産業社会と人間」の授業展開を見れば、年間指導計画の大枠は残しながらも、細

部の指導内容は担当者が変わるたびに変更され修正され差し替えられて、カリキュラムは発展してきた。既存の教科・科目が教科書の繰り返しになりがちなこと比べれば、「産業社会と人間」では、PDSあるいはSPD<sup>(5)</sup>が自然と行われてきたところは、まさにカリキュラムマネジメントの好例と言えるのである。

尚、本校の第一次学校改革については、本校編『総合学科を創る』（学事出版）として刊行したので、ご一読いただければ幸いです。

##### 五 研究開発学校はカリキュラムマネジメントの実験場

学校管理職者は常に全職員が取り組むべき学校課題を明確にしておかなければならない。第一次学校改革のときは課題は明確であった。「崩壊寸前の学校を建て直す」ことである。これに反対する職員はいない。改革が成功して、学校が少し落ち着いてくると、次の課題を打ち立てなければならない。私の学校経営のモットーは「漕ぐことをやめた自転車は倒れる」である。そこで、平成十二～十四年度研究開発学校の指定制を受け、教科「産業」のカリキュラム開発を行った。

「産業社会と人間」のカリキュラム開発は大きな成果を上げたが、指導内容が「進路意識形成のための体験学習と科目選択指導」に偏って、「進路実現の場としての社会認識」の

ための指導内容が不足しているとの反省が生じていた。一方、普通科でもない、専門学科でもない、総合学科ならではのカリキュラムの特色はなにかを考えると、せっかく開発した「産業社会と人間」のカリキュラムをさらに充実発展させることではないかという方向性が見えていた。そこで、「自己理解と科目選択」を目標とした科目「産業社会と人間」、「社会認識の視点形成」を目標とした科目「産業理解」、「現実認識の体験学習」を目標とした科目「産業技術」（これは後に「起業基礎」に変わった）の三科目構成による教科「産業」のカリキュラム開発に取り組んだ。この教科「産業」を全生徒に共通に課す必修科目として開発したのである。全教員を指導内容ごとに班編成し、異なる教科・科目の教員のTTでカリキュラムを開発した。その成果である科目「産業理解」は、現在、本校一年次の必修科目として「産業社会と人間」と組み合わせて実施されている。

さらに、平成十五、十七年度研究開発学校の指定を受けて、前回からの継続研究として、科目「起業基礎」の開発に取り組んでいる。従来の職業教育は雇用労働者育成の教育であった。これからの成熟社会では、雇用労働よりも個人企業やベンチャーが重要になる。主体的に仕事を創り出していく能力、すなわち起業家精神を育成する教育のカリキュラムを開発することが目的である。研究開発学校の指定を受けることは、



まさにカリキュラムマネジメントの実験場となるのである。

## 六 第二次学校改革は緊急のカリキュラムマネジメント

順調に発展してきたはずの本校総合学科に生徒募集の面からかけりが見えてきたのは、改編後八年を経た平成十三年度の頃である。改編当初は五倍ほどあつた志願者が、その頃には二倍を切る状態になっていた。近隣の中学生数そのものの減少もあつたが、それだけではなかつた。専門学科から改編した総合学科の特色が打ち出せないでいた。というより旧来の専門学科（職業学科）から抜け出せないでいた。「総合学科の体裁をまとつた専門学科」でしかなかつた。しかも、専門学科に比べれば中途半端になってしまった専門教育、一方で普通科進学校のように大学進学に特化できない中途半端な普通教育というように、総合学科が陥るドツボ状態にはまつていた。

これを変えるには、カリキュラムを変えるしかないと考えた。総合学科のカリキュラムの特色は系列によつて示される。系列は総合学科の看板である。旧来の専門学科に準拠した系列を変えるしかない。そして、総合学科は進学にも就職にも対応できると言いながら、旧来の職業教育から離れられない意識を変えるためには、大学進学を進路目標として打ち出すしかない。普通科と専門教科の教員が同等の立場で系列の目

標に沿った大学進学が可能になるようなカリキュラムを開発して運営する。本校は筑波大学の附属高校であるので、筑波大学の学群・学類の組織立てを参考にして新系列を設定し、平成十三年度末の職員会議に提案した。まさにカリキュラムを変えることで学校を変えろというカリキュラムマネジメントである。あまりに性急な管理職の学校改革案に戸惑い抵抗する意見はあったが、「走りながら考える。漕がない自転車は倒れる」という私の学校経営のモットーで押し切った。

新系列は平成十五年度入学生から実施され、まだ、成果を云々する段階ではないが、新系列の目標達成に向けて、授業時間の確保（行事の精選・三学期制の復活）、系列運営委員会の設置、基礎学力検定制度、基礎学力向上の時間、進路研究の時間、土曜特別講座の開設など、かつてなかった積極的な取り組みが教員達の主体的な企画によって生まれ、生徒募集もわずかずつ回復に向かい始めて、まさにカリキュラムマネジメントによる第二次学校改革は成果を上げつつあるといえるのである。

#### 注

(1) 中留武昭・田村知子著『カリキュラムマネジメントが学校を変える』学事出版、2004、p.11

(2) 田中統治「特色ある教育課程とカリキュラムマネジメント

ントの展開」児島邦宏・天笠茂編『柔軟なカリキュラムの経  
営 - 学校の創意工夫 - 』ぎょうせい、2001、p. 37～38

(3) 同上 p. 42

(4) 「高等学校教育の改革の推進について(第四次報告)

Ⅰ総合学科について(報告)Ⅰ」(平成五年二月十二日付)

(5) P(plan) D(do) S(see)、計画 実施 評価。S P

Dは、現行を評価してから計画を再構成して実施すること。