

チームとして推進するカリキュラム・マネジメント

—組織力の向上と人材育成における教頭の役割—

北海道室蘭市公立学校教頭会 室蘭市立天神小学校 難波茂伸

1 主題設定の理由

室蘭市は北海道の南西部に位置し、室蘭港を中心に100年以上にわたり製鉄・製鋼業を基幹産業として栄えてきた街である。近年は、産・学・官の連携による「ものづくり」や「観光」に注力しているものの、長引く不況や人口減少の影響は少なくない。平成14年度に33校あった小・中学校は、公立小中学校適正配置計画により、現在は16校にまで減少した。1校当たりの教員数も減少傾向にあり、伴って、同一の教科を専門とする教員が複数名校内にいない状況も各中学校において生じている。

また、教員の年齢構成については、50代以上の教員の割合は北海道全体で29.1%であるのに対し、本市は33.5%となっており、各キャリア段階の教員数の不均衡が顕著である。

このような中、「社会に開かれた教育課程」の実現に向けては、教員の大量退職・大量採用を前に、校内における指導技術の確かな継承と向上を可能とする校内人材育成システムを確立しつつ、チーム学校として教育効果の高い教育活動を推進する体制を構築し、各校に根付かせることが肝要である。

2 研究のねらい

- (1) 「組織力の向上」と「人材育成」に教頭が適切に関与することを通して、組織体としてカリキュラム・マネジメントを確立する。
- (2) 本市教頭会における取組の状況や成果・課題を本市教頭会が属する、胆振（いぶり）管内教頭会全体【本市を含め4市7町111校（令和3年4月現在）】に還元し、管内全体の教育活動の推進に寄与する。

3 研究の経過

室蘭市では、これまで、本市教育委員会により示されている「室蘭市内小・中学校連携教育の推進」に基づき、「小中連携教育の推進と教頭の役割」を主題として、3ヵ年計画により研究を進めてきた。研究の3年次となる令和元年度は、令和2年度以降の研修の方向性について確認した。

(1) 平成29年度（1年次）

- ・小中連携教育の重要性や意義の確認
- ・各校区における小中連携教育推進状況の調査（教頭対象アンケートの実施）

(2) 平成30年度（2年次）

- ・各校区における小中連携推進状況の交流
- ・各校区における小中連携に係る課題整理

(3) 令和元年度（3年次）

- ・各校区における課題解決を目指した教頭の関与の在り方の整理
- ・各校区における小中連携教育推進状況の変容の確認（教頭対象アンケートの実施）
- ・次年度以降の研究の方向性の確認

4 研究の概要

(1) 市内教員及び教頭対象意識調査の実施

【目的】

各教員のカリキュラム・マネジメントに対する意識や知識、取組状況、教頭の関与状況や教育課程編成・実施に係る課題を調査し、まとめ、組織力の向上及び人材育成を効果的かつ効率的に進めていく。

【対象】

初任段階・中堅段階・ベテラン段階を各校で1～3名抽出。教頭は全員。

【調査方法】

各段階の教員には「北海道における教員育成指標」の各項目に対し、自己評価を行う形で調査した。教頭に対しては、上記同様の自己評価を実施するとともに、「カリキュラム・マネジメントチェックシート（島根県教育センター浜田教育センター）」を使用した。

【課題】

①初任段階教員

「カリキュラム・マネジメントへの対応力」や「新たな教育課題への対応力」を問う設問において、他の設問と比較して、肯定的な回答が最も少なかった。このことから、初任段階教員においては、「カリキュラム・マネジメントそのものに対する知識が不十分である」ことが課題と考えられる。

②中堅段階教員

「人材育成に貢献する力」について問う設問において、肯定的な回答が最も少なかった。このことから、「中堅段階教員から初任段階教員等への助言等の機会や経営参画意識が不足していること」が課題と考えられる。

③ベテラン段階教員

「カリキュラム・マネジメントへの対応力」や「新たな教育課題への対応力」について問う設問において、肯定的な回答が最も少なかった。このことから、「カリキュラム・マネジメントを推進し、学校の中心となる意識が不足していること」が課題と考えられる。

④教頭

「カリキュラム・マネジメントの計画」や「人材を育成する力」について問う設問において、肯定的な回答が最も少なかった。このことから、「学校教育目標や重点目標達成のための計画段階での教頭の関与」や「人材育成の重要性を十分に認識しているものの実効性のある取組ができていないこと」が課題と考えられる。

(2) 各校における課題解決に向けた実践例

①目標の共有と協働、PDCAサイクルに基づく分掌業務の改善

- ・経営方針の具現化に向けての指針や具体的な対応を共有・協働すべく「職員室だより」を定期的に発行したり、主任や部長で構成される運営委員会において、各分掌や学年から出た課題の解決策について熟議・協働させたりしている。
- ・各分掌において測定可能な「求める生徒像・行動目標」を設定し、2か月毎に確認させている。この定期的な確認により、全教職員が同一基準で指導の工夫・改善を図るという好循環が生まれている。

②組織的な人材育成の推進

- ・メンターチームを組織し、その中で教頭が「必要感のある研修」を定期的に進めさせている。その際、「双方向の学び合い」をテーマに掲げることで、各教員のキャリアステージに合った人材育成を可能とした。
- ・感染症対策下における研修の機会の保障を図るべく、教頭が市や道のオンライン研修への積極的な参加を促し、全教職員に還元させることを通して経営参画意識を高めた。
- ・3密を回避しつつ初任段階教員の授業改善

が図られるよう、ミドルリーダーが各自の空き時間を利用して行う「初任段階教員のための授業参観・助言週間」について、研修部に目的と概要を伝え、企画・実践させた。

③新型コロナウイルス感染症対策下における機動的なカリキュラム・マネジメント

- ・感染症対策下における学びの保障を実現するための指針を教頭が主任や部長に提示し、臨時休業の混乱を最小限にとどめ、各分掌において、「誰が」「どのようにして具体策を立案し行動するのか」を明らかにさせた。
- ・感染症対策下においても学びの質を保障することができるよう、標準授業時数の確保はもとより、各種感染症対策を講じた中での「主体的・対話的で深い学び」の実現に向け、全国の実践を集約させて自身の教科指導に取り入れさせた。
- ・新型コロナウイルスへの対応に追われる中においても「学校教育目標の実現」という大命題を見失うことがないよう、学校再開の前に全教職員による「学校ビジョンの共有」を行った。その際、各分掌の業務やその意義、各自の役割を見つめ直すことにより、働き方改革の視点から従来の業務の改善が図られた。

(3) 今後の取組

今後は、本市の取組や実践を管内3市7町の学校に広めるとともに、意識調査を管内全ての小中学校で実施する。このことにより、課題を顕在化させ、課題解決に向けた取組の交流を通して共有化を図ることを予定している。

5 研究の成果と課題

成果として、キャリアステージごとの教員に意識調査を行ったことにより、各段階での課題を明確にすることができた。これにより、教頭の教員に対するアプローチの視点が定まり、効果的な関わりが可能となった。

課題として、実践を行ったことにより、各段階層の意識などがどのように変化したのかを示す客観的なデータがないため、実践の検証ができていないことである。

組織力の向上及び人材育成については、カリキュラム・マネジメントの推進に直結する要素であることを強く認識し、今後も実践を重ねてまいりたい。