

【論文】

静岡県の普通高校におけるカリキュラム・マネジメントの現状と課題 —先進事例の知見を現場に還元するための方策—

静岡県立静岡城北高等学校 長谷川 直樹

はじめに

新学習指導要領では、「主体的・対話的で深い学び」と「カリキュラム・マネジメント」は二つの大きな柱として注目されているが、カリキュラム・マネジメントは管理職や主任が行うことであると考えられ、一人ひとりの教員にとっては「主体的・対話的で深い学び」ほど関心が持たれていないというのが現状である。しかしながら、大学入試改革の流れの中で資質・能力の育成に向けた授業改善は不可欠であり、そのためには教科等横断的な視点からのカリキュラム・マネジメントの実践も不可欠である。そこで、静岡県の普通高校におけるカリキュラム・マネジメントの現状と課題を明らかにしたうえで、現地調査で得られた先進事例を参考にした実践的な方策を所属校での校内研修を通して提示していくこととする。

その際、高等学校の現状と一言で言っても普通高校と実業高校、総合学科では大きく状況が異なるため、これらを一括りとして語ることは実態とかけ離れてしまう恐れがある。そこで、本稿では高等学校のなかでも普通高校におけるカリキュラム・マネジメントを対象とする。そして、本稿における普通高校とは普通科を有する高校とする。

第1章 カリキュラム・マネジメントの概要

カリキュラム・マネジメントは、2016年（平成28）12月21日付の中央教育審議会（以下、中教審）答申「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について」（以下、答申）のなかで示されたことで一躍注目されたが、それ以前にも2015年（平成27）8月26日付の中教審 初等中等教育分科会 教育課程部会教育課程企画特別部会 論点整理に登場している。また、研究者の中では中留武昭が1998年（平成10）に提示していると述べている¹。その他、田村知子、村川雅弘等多くの研究者がカリキュラム・マネジメントについて述べている。ここではカリキュラム・マネジメントの概要を、まずは研究者の見解から、次に答申や新学習指導要領の内容から示していく。

1-1 研究者による定義

カリキュラム・マネジメントとは何かということについて、現在カリキュラム・マネジメント研究の第一人者とも言えるべき田村知子は、カリキュラム・マネジメントの本質のひとつとして「教育目標・内容・方法（カリキュラム）と組織運営（マネジメント）を対応づけることにある。」と述べている²。

カリキュラム・マネジメントを教育活動と経営活動を関連づけたものとして示している定義として、吉富芳正の「カリキュラム・マネジメントは、学校の教育目標を実現するため、教育活動と経営活動と

を密接に関連付けて、計画・実施・評価・改善の過程を循環させ、学校内外の資源を最大限に活用しながら教育の質を高めていこうとする考え方である³。」を挙げる。この定義から、カリキュラム・マネジメントは教育活動と経営活動が関連づけられたものであるとわかる。つまり、カリキュラム・マネジメントとは教育目標の実現に向けた教育活動におけるPDCAサイクルの確立を経営活動と関連づけて目指すものであると考えられる。ここで「経営活動」としているのは、管理職が行う学校経営だけではなくて、学級担任による学級経営、授業担当者による教科経営、校務分掌による分掌業務など、教育活動を整備するための業務全般のことである⁴。そのため、カリキュラム・マネジメントでは「すべての教員が当事者である⁵。」とされている。

本稿では、教員の業務が非常に多忙であることを踏まえ、教育活動における授業改善のためには授業改善に専念できる環境を整えることが必要であると考えている。そのため、教育目標⁶の実現に向けて教育活動と経営活動のそれぞれにおけるPDCAサイクルの確立を目指すものとして、カリキュラム・マネジメントを捉えていく。

1-2 答申・新学習指導要領によるカリキュラム・マネジメントの三つの側面

答申で示された三つの側面を挙げる⁷。

- ① 各教科等の教育内容を相互の関係で捉え、学校教育目標を踏まえた教科等横断的な視点で、その目標の達成に必要な教育の内容を組織的に配列していくこと。
- ② 教育内容の質の向上に向けて、子供たちの姿や地域の現状等に関する調査や各種データ等に基づき、教育課程を編成し、実施し、評価して改善を図る一連のPDCAサイクルを確立すること。
- ③ 教育内容と、教育活動に必要な人的・物的資源等を、地域等の外部の資源も含めて活用しながら効果的に組み合わせること。

この三つの側面を、「①教科等横断的な視点」、「②PDCAサイクル」、「③人的・物的資源の活用」と本稿ではまとめる。学校教育目標を達成するために教科等横断的な視点で教育課程を編成し、PDCAサイクルを確立し、そのために必要な人的・物的資源を活用するというのが、三つの側面で示されているカリキュラム・マネジメントである。

このうち「③人的・物的資源の活用」については、新学習指導要領で校務分掌について以下のように示されている。「ア 各学校においては、校長の方針の下に、校務分掌に基づき教職員が適切に役割を分担しつつ、相互に連携しながら、各学校の特色を生かしたカリキュラム・マネジメントを行うよう努めるものとする⁸。（引用者後略）」つまり、新学習指導要領では「校務分掌」という学校内部の組織マネジメントについてもカリキュラム・マネジメントにおいて示されていることがわかる。また、新学習指導要領の解説では、「本項では、こうした人的又は物的な体制を確保することのみならず、その改善を図っていくことの重要性が示されている。各学校には、校長、副校長や教頭のほかに教務主任をはじめとして各主任等が置かれ、それらの担当者を中心として全教職員がそれぞれ校務を分担して処理している。各学校の教育課程は、これらの学校の運営組織を生かし、各教職員がそれぞれの分担に応じて教育課程に関する研究を重ね、創意工夫を加えて編成や改善を図っていくことが重要である⁹。」とあり、教育活

動をより充実したものとするための「人的又は物的な体制」の改善としての業務改善の重要性が示されている。

第2章 静岡県の普通高校における現状と課題

静岡県の普通高校のカリキュラム・マネジメントの現状と課題について把握するために、ここでは静岡県の公立高等学校を対象に実施されたアンケートの内容をデータとして分析する。このアンケートは静岡県高等学校校長協会教育課程専門委員会によって2018年（平成30）8月に行われたものを本研究の資料として提供していただいた。このアンケートの調査対象者は、静岡県内の公立高等学校のうち、全日制課程の校長、教務担当主任、研修担当主任、及び全日制課程の分校の副校長、教務担当主任、研修担当主任である。そのうち、普通高校におけるカリキュラム・マネジメントの現状を把握するという目的のため、普通科を有している高校からの回答を対象として分析を行った。静岡県内の全日制高等学校は93校あり、そのうち普通科を有する学校は63校（67.7%）である。そのため、対象とした回答数は全270件中187件（69.2%）であった¹⁰。

アンケートのなかで記述での回答が二つあり、各高校の現状を反映させたものであったので、この二つの回答について分析した。分析の手法としては佐藤郁哉の「質的データ分析法」を参考にした¹¹。そこで示されている「定性的コーディング¹²」の手法により、一つひとつの回答に対して「コード」（それぞれの回答に含まれる内容を示す一種の小見出しのようなもの）をつけていき（オープン・コーディング）、そこから抽象度の高いコードを抽出した（焦点的コーディング）。そしてアンケートから全体の傾向を把握するため、抽象度の高いコードがつけられた回答の個数を集計し、全体に占める割合も算出した。一つの回答に複数のコードがつけられた場合は、それぞれのコードとして重複してカウントした。

2-1 質問1の分析（原因）

「質問1 全教員が同じ目標を共有し、協働する環境を作っていくために、あなたの学校で課題になっていることはどのようなことですか？」という質問に対して、共有や協働のできない原因について読み取れる回答から抽出した。コード及び集計は以下の通りである（表1）。

表1 分析1原因（アンケートをもとに筆者作成）

質問1 原因	件数	%
①多忙…業務多忙により、共有や協働する時間や機会が確保されない。	34	18.1
②校内研修…校内研修や意見を交わす時間や機会が十分でないため共有や協働ができない。	44	23.4
③意識…教員の意識の個人差や旧態依然とした全体の雰囲気により共有や協働ができない。	63	33.5
④職員構成…職員の年齢構成の偏りや人事異動のため共有や協働ができない。	21	11.2
⑤学科間…普通科以外の学科が設置されており学科間の違いにより共有や協働ができない。	11	5.9
⑥部活動…部活動の指導への考え方の違いにより共有や協働ができない。	3	1.6

回答の多い三つのコードに注目すると、まず「①多忙」と「②校内研修」は研修や協議の時間や機会が確保されないという点では共通しており、教員同士が意見を交わしたり考えを共有したりする時間や機会が不足していることが挙げられる。この「①多忙」と、「②校内研修」のうちの量的な問題を指摘した回答を合わせた 37.9%（「①多忙」34 件、「②校内研修」（量的）37 件を合わせた 71 件）が共有や協働する時間や機会が十分確保されないということを指摘しており、「③意識」（33.5%）を上回る回答の多さであった。次に「③意識」では、新しい教育の動向に対しての教員の意識の個人差の解消や協働の意識の醸成に向かわないことが挙げられる。そこで、「①多忙」、「②校内研修」、「③意識」に注目すると、多忙により校内研修の時間やコミュニケーションの機会が確保されないことと、共有や協働に向けて教員の意識が適応できていないことが、共有や協働ができていない原因の大きな傾向ではないかと考えられる。以下カリキュラム・マネジメントと関わりの深い①～③についての典型的な回答を挙げる。

2-1-1 多忙

○多忙により共有や協働に必要な意見交換や情報共有の時間や機会の確保が難しい。

- ・本校教員は、全員が同じ目標を共有し、実現に向けてそれぞれの役割を果たそうと取り組んでいる。しかしながら、多忙により、現在の進度、直面する課題などをまとめ、説明し、または聞く機会が少ない。

○多忙により共有や協働のための会議や研修の時間や機会の確保が難しい。

- ・教職員の多忙化により、職員間の打ち合わせや会議の時間を設けることがなかなかできない。

2-1-2 校内研修

○校内研修の時間や機会の確保が難しい。

- ・職員全体で意識の共有を図るための時間の創出あるいはそのための工夫が課題である。職員会議を効率化することで、時間の創出を図っていきたい。

○研修以外でも情報交換する時間や機会がない。

- ・職員室における教員間のコミュニケーションが十分でない。教科指導や生徒指導に関する個別具体的な事柄について、関係する教員間での情報や意見の交換は重要である。

○校内研修の更なる充実が必要である。

- ・教員間で、授業改善や学校のあり方に関して話し合う機会が設けられていない。研修があったとしても、短時間の報告や講師の説明にとどまっている。ざっくばらんに学校の方向性を話し合う機会があればよいと思われる。

2-1-3 意識

○教員一人ひとりの意識の違いのため共有や協働が難しい。

- ・個々の教員あるいは各教科間で、新学習指導要領等に示される理念への意識という面で温度差があること（そのことが教員、教科ごとの具体的な取り組みの差になって表れている）。教員の中に、教科、学年、分掌（自身の領分）を超えて学校全体の課題に取り組むという意識が必ずしも強くないこと。上記2点を克服する研修等のあり方を構築できないでいること。

○担当教員による個業の意識が強いため連携が難しい。

- ・各分掌等のグループ内でも共通認識を図るための機会が不足していると感じている。実際、それぞれ

の業務が細分化され、その担当者のみしか対応できないことも増えてきている。

○全体的に旧態依然とした雰囲気が強いと共有や協働が難しい。

- ・①どの教員も切実な目標として捉え、それをまず達成しようということになっていない。(切実感がない) ②例年並みで良いという意識が強く、なかなか思ったような速度での改善が進まない。(改善速度の沈滞)

○教員により業務量に偏りがあるため連携する意識が乏しい。

- ・お互いに意見交換する場と時間がない。また、各教員により仕事量に偏りが大きく、協力して行う意識が低い。

2-2 質問2の分析(実態)

「質問2 あなたの学校で、カリキュラム・マネジメントに関して取り組んでいることはどのようなことですか?」という質問に対して、取り組みの実態について読み取れる回答から抽出したコード及び集計は以下の通りである(表2)。

表2 分析2実態(アンケートをもとに筆者作成)

質問2 実態	件数	%
①準備…新学習指導要領や高大接続改革に向けて検討や協議による準備に取り組んでいる。	35	18.6
②目標…教育目標や育成したい資質・能力の設定・共有に取り組んでいる。	37	19.7
③教科等横断的な視点…教科等横断的な視点での資質・能力の育成に取り組んでいる。	38	20.2
④授業改善…授業参観や授業評価、授業アンケートによる授業改善に取り組んでいる。	47	25.0
⑤総学行事…総合的な学習の時間や行事、進路指導などの改善や、これらを連携させた学校独自の特色ある教育活動に取り組んでいる。	23	12.2
⑥業務改善…授業以外の業務である学年や分掌などの業務全般で改善に取り組んでいる。	9	4.8
⑦意識変革…教職員個人の意識や全体の雰囲気の改善を図ることに取り組んでいる。	6	3.2
⑧カリキュラム・マネジメント…教育活動全体で連携してカリキュラム・マネジメントに取り組んでいる。	14	7.4

質問1で多忙や共有する時間や機会の不足、教員の意識について指摘した回答が多かったが、業務改善や意識変革への取り組みは低調である。以下「⑥業務改善」と「⑦意識変革」の典型的な回答を挙げる。

2-2-1 業務改善

○授業以外の業務についても評価・改善に取り組んでいる。

- ・学校経営目標・計画に基づく年度末のアンケート調査（生徒、教員、保護者）の実施とそのフィードバック。

○業務改善に取り組んでいる。

- ・本校では、数年前に学校業務特に分掌業務を明確化し、重複等を整理し分掌配置人員の適正化等効率化を図っている。

2-2-2 意識変革

○教員同士のコミュニケーションをとることから始めている。

- ・評価、アクティブラーニング、ICT 活用、ポートフォリオについて少しずつ準備が進められているが、CM については今後進めていく状況。教科内の人間関係、コミュニケーションの構築、学年間、学校全体と、教職員の言語活動の充実と交流・協働の意識作りが大切。

○全体の雰囲気を変えるための取り組みをしている。

- ・求められる授業改善については個々の教員による差異が生じないように、学校として取り組む文化を醸成していく。

2-3 静岡県の普通高校における現状と課題

共有や協働ができない原因としては、多忙により研修や日常のコミュニケーションといった意思疎通のための時間や機会が乏しいことと、教員個人としての個業の意識が強いことや全体としての旧態依然とした意識が強いために教員の意識変革が進んでいないことが挙げられる。しかしながら、現状としては多忙の解消へつながるような業務改善や教員の意識変革への取り組みは低調であることがわかる。そのため、多忙の解消につながる業務改善と教員の意識変革に取り組むことが有効である。

そこで、多くの学校で実践されている校内研修において、職員同士で意見を交わすことができ、コミュニケーションの場ともなるワークショップ型の校内研修を行い、教育目標の検討や教科等横断的な視点によるカリキュラム作成だけでなく業務改善の提案や協議を行うことが有効であると考えられる。

第3章 先進事例の知見の現場への還元に向けて

3-1 所属校（静岡県立静岡東高等学校）での校内研修の実践

2019 年（平成 31）2 月 1 日に所属校である静岡県立静岡東高等学校で京都大学派遣の報告会として校内研修の機会を与えられた。所属校である静岡県立静岡東高等学校（以下、静岡東高校）の概略について説明する。静岡東高校は静岡県の県庁所在地である静岡市にあり、1963 年（昭和 38）開校の全日制普通科の高校である。2018 年（平成 30）4 月現在、1 学年 8 クラス（定員 320 人）、3 学年で 24 クラス（定員 960 人）の規模である。今年度（平成 30）から静岡県教育委員会による「進学重点コアスクール」の指定を受けている学校である。

校内研修の内容は、京都大学派遣の報告として「カリキュラム・マネジメントの概要、必要性、先進事例の説明（講義形式）」と先進事例の「業務量調査¹³」をアレンジした『見なし業務時間量調査¹⁴』のワークショップ型校内研修（ミニ演習）での実践とした。

「見なし業務時間量調査」とは、授業準備（教材研究）以外の業務を、業務に関わる当事者同士の協議によって、その業務にかかる所要時間を「見なし業務時間量」として数値化して、勤務時間の業務の現状を把握するものである。手順としては、授業準備（教材研究）以外の1ヶ月の業務を、教科、分掌、学年、部活動、その他のカテゴリーで、「出欠管理」や「小テスト作成」など一つひとつの業務内容について協議して「見なし業務時間量」として所要時間を数値化して、最後に各自が担当している業務を集計する。しかし、今回の研修では時間の都合上、教科、分掌、学年に分かれてそれぞれに該当する業務だけを協議することとした。

対象とする業務については、「やりたいこと」と「やるべきこと」を明確に区別し、「やるべきこと」のみを対象とする。部活動については、この調査が平日の勤務時間内を対象としているので休日や勤務時間外の指導にかかる時間は対象としない。放課後の勤務時間内に限定するので最長75分とする。しかし、大会の申し込みや会計などの事務的な業務は勤務時間内の業務時間として算出することとする。個人の集計の段階では、期間は計算がしやすいように1ヶ月（4週間）とする。この1ヶ月（4週間）は平常授業のみの1ヶ月（4週間）を想定している。

3-1-1 校内研修の実践

校内研修の参加者は本務教員数60人中46名（76.6%、アンケート提出による）であった。前半の説明が時間を超過してしまったため、協議に十分な時間が取れず、見なし業務時間量が算出できたグループとそうでないグループができてしまった。研修時の主任による発表の内容と研修後に提出されたワークシートとをもとに協議の結果を示すと以下のようになった（表3）。

表3 協議の結果（発言とワークシートの記述をもとに筆者作成）

分掌（進路指導課）	業務の種類が多様であることで協議が進まず、全体の業務時間量は算出できなかったが、一つひとつの業務にかかる時間量が多すぎることで、時期によって業務が集中する時期があることが課題として明らかになった。
教科(国語科・数学科)	国語科1年（664分）、2年（504分）、3年（984分）：学年によって算出するのが難しいと感じた、個々の業務があると実感できた。数学科1年（583分）：学年ごとに違いがある、例に示された時間数よりも短いのでまだやれる。
学年（各学年部）	1年部担任業務（1,766分）：時間がなくて協議が十分できなかった。2年部担任業務（1,503分）：たくさんの仕事があると実感した。3年部：（合計の時間量は算出できず。）面談、生徒対応、保護者対応に多くの時間が割かれているとわかった。

進路指導課の「一つひとつの業務にかかる時間量が多すぎることで」の例としては、生徒向けの進路冊子の作成（昨年度の進路実績や合格者による合格体験談を掲載している。）の総時間量が4,200分、1年生の進路学習における「キャリア講演会」の運営が同じく8,000分、2年生の進路学習における「(大学)模擬授業」が同じく12,000分などが挙げられる。ちなみに1ヶ月（4週間）の勤務時間の合計は9,300分である。ここまで多大な業務時間量の業務へは具体的な対策が必要であると考えられる。

3-1-2 校内研修のアンケート分析

校内研修後に提出されたアンケートの分析を行った。分析の手法は第2章と同様、「定性的コーディング」の手法を用いた。アンケートの項目のうち、校内研修前半の内容について「1. カリキュラム・マネジメントの説明への感想」、後半の内容について「1. 『見なし業務時間量調査』の感想」、「2. 『見なし業務時間量調査』の課題」への回答を分析する。

3-1-2-1 カリキュラム・マネジメントの説明の感想

カリキュラム・マネジメントの説明についての感想は、以下の通りであった（表4）。

表4 前半の説明についての感想（アンケートをもとに筆者作成）

カリキュラム・マネジメントの説明についての感想	人数	%
①理解できた、わかりやすかった。	16	34.8
②必要性を感じた。	9	19.6
③理解が不十分である。	5	10.9
④時間が足りなかった。	4	8.7
⑤実現は困難である。	4	8.7
⑥おもしろかった、興味深かった。	3	6.5

①理解できた、わかりやすかった。

- ・教育活動と経営活動を関連づけていくことの重要性がよくわかりました。

②必要性を感じた。

- ・生徒への対応を第一にするためにもマネジメント（時間管理）が必要だと思った。

③理解が不十分である。

- ・「経営」という視点で一人ひとりが考えなければ授業改善がなかなか苦しいというのは確かにその通りだが、具体的にどうすればよいのかがもうひとつ理解できなかった。

④時間が足りなかった。

- ・盛り沢山のことを短時間で説明され、もっと時間を掛けて講義をしてほしかったです。

⑤実現は困難である。

- ・授業改善は必要なことは理解できるが、大変な労力が必要であることだと思った。

⑥おもしろかった、興味深かった。

- ・なかなかおもしろかった。難しい用語、内容をわかりやすく言いかえてくれてよかった。

この回答では、内容についての感想もあった（表5）。

表5 前半の説明の内容についての感想（アンケートをもとに筆者作成）

内容	人数	%
①経営活動	12	26.1
②教育活動	4	8.7
③協働性	3	6.5

①経営活動

- ・経営面がカリキュラム・マネジメントに関わっていることははじめて知りました。

②教育活動

- ・カリキュラムを作るうえで、自分の教科だけでなく、他の教科のカリキュラムも見たいので、作っていく必要があると強く感じました。

③協働性

- ・管理職だけが計画を立てるのではなく、教員がチームになってカリキュラム・マネジメントに取り組むことが大事だと感じた。

ここから、カリキュラム・マネジメントが教育活動と経営活動を関連づけたものであるということがあまり理解されていなかったことがわかる。このことは第2章の分析にあった業務改善への取り組みが少ないことの要因とも考えられる。つまり、カリキュラム・マネジメントを経営活動と関連づけて認識していないため、業務改善への関心が低いと考えられる。

3-1-2-2 「見なし業務時間量調査」の感想

校内研修の後半に実施した「見なし業務時間量調査」への感想は、以下の通りであった（表6）。

表6 「見なし業務時間量調査」への感想（アンケートをもとに筆者作成）

「見なし業務時間量調査」への感想	人数	%
①業務負担の実態把握ができた。	23	50.0
②有効性や期待を感じている。	8	17.4
③批判や疑いを感じている。	6	13.0
④理解が不十分である。	4	8.7
⑤時間が足りなかった。	4	8.7
無回答	2	4.3

①業務負担の実態把握ができた。

- ・業務時間を意識していなかったため、時間数の多さに気づかされた。
- ・いろいろな業務がこまごまあるので驚いた。（全く無自覚だったため）
- ・自分が現在あまり仕事をしていない。仕事量が少なく他の先生方に片寄っていることを実感しました。

- ・ 1つの仕事が大きいの、ただ、複数でやれるものでもないの、割りふりが難しい。
 - ・ 進路指導課の業務、時期によって忙しいものもあるので、複数担当しているため常時忙しい感じがする。
- ②有効性や期待を感じている。
- ・ 業務にかかる時間を把握することの必要性を感じることができた。
 - ・ 少し時間をとってある程度のデータとして活用できるものになるといいと考えます。
 - ・ 時間を把握するのは大変でした。この調査をもとに業務の効率化を図りたいと思います。
- ③批判や疑いを感じている。
- ・ これをやることによって何がわかるというのがよくわからない。
 - ・ 仕事をする能力によるので一概に数値を出すのはどうなのかと思います。
 - ・ 果たして数値化できるのか、教員の仕事はむしろできないものに大きいのではないかと思います。
- ④理解が不十分である。
- ・ 理解に至りませんでした。
- ⑤時間が足りなかった。
- ・ 時間にするためにはもう少し考える時間が必要かなと思う。

3-1-2-3 「見なし業務時間量調査」の課題

「見なし業務時間量調査」の課題は、以下の通りであった（表7）。

表7 「見なし業務時間量調査」の課題（アンケートをもとに筆者作成）

「見なし業務時間量調査」の課題	人数	%
①時間がかかる。	10	21.7
②業務時間量の把握が困難である。	6	13.0
③具体的な提案を示している。	5	10.9
④負担の個人差に気づいた。	4	8.7
⑤理解が不十分である。	2	4.3
⑥教員の質、意識、意欲、能力が問題である。	2	4.3
⑦批判や疑いを感じている。	2	4.3
⑧有効性や期待を感じている。	1	2.2
その他	2	4.3

- ①時間がかかる。
- ・ 1つ1つについて吟味すると時間がかかる。
- ②業務時間量の把握が困難である。
- ・ 見えていない業務、ここに記述できない業務も存在する気がします。
- ③具体的な提案を示している。

- ・現場を知った研究者による表の項目の作成。

④負担の個人差に気づいた。

- ・分掌、学年によっても、個人差がかなり大きいこと、目に見えることで気づくことがあった。

⑤理解が不十分である。

- ・わからん。

⑥教員の質、意識、意欲、能力が問題である。

- ・仕事ができる人に仕事が集まるので、教員全体の質と意識改革が必要。

- ・10分でできる人と60分でできる人がいる。結局は個人の意欲や能力の問題なのでは。

⑦批判や疑いを感じている。

- ・参考にするためにはもう少し時間が必要かつこのこと自体が負担を生む。

- ・1人1人時間の感じ方がちがう。統一した時間は出せない。

⑧有効性や期待を感じている。

- ・時間がどれだけかかっているのか分かるので、何を減らすべきかとかどう割り振るかなどが協議できるとより効果があると感じた。

感想で示されている実態把握の具体的な内容である、業務の種類が多種にわたっていること、仕事量の全体量が多いこと、業務負担に個人差があること、業務ごとの仕事量にも差があること、業務が重なる時期があることと、課題で示されている時間確保や内容把握の困難さから、教員の業務が多岐にわたっており、全体量を把握することが非常に困難であることがわかる。一方で、業務の効率化のためのデータとしての有効性も示されている。つまり、業務の全体量を把握することは困難であるが、把握することによって業務改善の推進につながると考えられる。

また、批判的な意見のものうち、業務改善を目指すうえで懸念されるものとして、教員個人の能力に問題があるとするもの、業務改善を目指す取り組みまでも負担と見なすもの、教員の仕事は時間では示せないとするものがあり、これらは現状の把握を困難にし、協働性の醸成や業務改善への妨げにもなり得る考えである。

おわりに

静岡県普通高校におけるカリキュラム・マネジメントの現状として、多忙により協働や共有するための時間や機会の確保が難しいということと、個業から協働への教員の意識変革の難しさが挙げられる。これらの現状を踏まえて、教員間のコミュニケーションの場としても期待できるワークショップ型の校内研修で業務改善について協議することが有効であると考え、所属校での校内研修では現地調査で得られた先進事例を参考にして、業務改善に向けた「見なし業務時間量調査」をワークショップ型で実践した。

この校内研修のアンケートの分析から、課題としては、カリキュラム・マネジメントが教育活動と経営活動を関連づけたものということが理解されていないために業務改善への関心が低いと考えられることと、教員の業務が多岐にわたっており内容と負担（仕事量）を含めた業務の全体量の把握が困難であること、業務についての実態把握は困難であるが業務改善には有効であることが挙げられた。

本研究では、現地調査で得られた先進事例を現場に還元するための方策として、校内研修において業務の実態把握を目指したが、実態を十分に把握することはできなかった。そこで、業務改善と意識変革の実現に向けて、最初の取りかかりとして、業務全体の内容と負担（仕事量）の顕在化による実態把握が有効であると考え。なぜなら自分の教科、学年、分掌にどれほどの業務があるか把握できなければ業務改善を進めることは不可能であり、自分以外の同僚がどんな業務をどの程度の負担（仕事量）で行っているかを把握できなければ協働性の醸成も不可能であると考えられるからである。

カリキュラム・マネジメントの実践によって、業務が顕在化されることを通して個業から協働への教員の意識変革が進み、教員の意識変革が進むことを通して授業改善と業務改善がますます深められていくという相互作用に期待したい。

¹ 中留武昭「今、なぜカリキュラムマネジメントが求められるのか」ぎょうせい編『学校ぐるみで取り組むカリキュラム・マネジメント』ぎょうせい、2016年、p.19

² 田村知子「カリキュラムマネジメント」篠原清昭監修学校管理職養成研究会編『学校管理職養成講座』ミネルヴァ書房、2018年、p.145

³ 吉富芳正「これからの学校づくりと新学習指導要領」吉富芳正編著『「社会に開かれた教育課程」と新しい学校づくり』ぎょうせい、2017年、p.12

⁴ 吉富芳正、同上、p.12

⁵ 吉富芳正「カリキュラム・マネジメントの研究・研修と実践課題」吉富芳正編『新教育課程とこれからの研究・研修』ぎょうせい、2017年、p.19

⁶ 引用部を除いて本稿ではカリキュラム・マネジメントで設定される目標を学習指導要領に準じて「教育目標」と表記する。

⁷ 中教審答申「幼稚園、小学校、中学校、高等学校及び特別支援学校の学習指導要領等の改善及び必要な方策等について」平成28年12月21日、pp.23-24

⁸ 高等学校学習指導要領 平成29年3月告示、pp.21-22

⁹ 高等学校学習指導要領解説総則編 平成30年7月、p.47

¹⁰ 各校3件の回答であるので189件の回答のはずだが、回答のないものが2件あったので、187件が対象となった。

¹¹ 佐藤郁哉『質的データ分析法』新曜社、2008年

¹² 佐藤郁哉、同上、p.34、41、93

¹³ 「業務量調査」とは筆者が現地調査を行った広島県立府中高等学校で行われている先進事例であり、分掌、教科、担任等の自分の業務の量を時間数として大まかに把握して明記し、業務の総量を把握するものである。突出して多い仕事量のものは課題があるはずと考え、分析、改善を行っている。

¹⁴ 先進事例の「業務量調査」は業務の量を時間数として自己申告するものであるのに対し、「見なし業務時間量調査」は業務に関わる当事者同士の協議により業務にかかる所要時間を「見なし業務時間量」として算出することで、客観性や妥当性を高めて業務にかかる時間量の実態を把握することを目指すものとして筆者が考案した。

The Current Situation and Problems of Curriculum Management at an Ordinary High School in Shizuoka Prefecture: Measures for Making Use of Knowledge of Advanced Cases to the School Site

Naoki HASEGAWA

This paper will clarify the current situation and problems of curriculum management at an ordinary high school in Shizuoka prefecture and present practical measures to overcome the problem through the in-school training where I belonged to. The current situation of the ordinary high school's curriculum management in Shizuoka prefecture is that it is difficult to secure time and opportunity to cooperate and share from business, and also difficult to change the teachers' consciousness from working individually to collaboratively. From this point, it was considered that it was effective to discuss business improvement in workshop type in-school training which could be expected as a place for communication among teachers. Therefore, a workshop on "regarded work time amount survey" for business improvement was conducted for in-school training at the school I belonged to referring to advanced cases.

From the practice of this in-school training, it became apparent that the interest for business improvement was low since it was not understood that curriculum management was related to educational activities and management activities. Also, it was difficult for the teachers to grasp their total amount of work including the contents and the responsibilities (workload) since their work covered various areas.

Therefore, in order to realize business improvement and to change their consciousness, it is considered that it is effective for teachers to grasp their actual situation by making the contents and responsibilities (workload) of their whole work apparent.