

教育課程経営における PDS サイクルの活用による学校改善モデル

—— 山形県立 S 高等学校の事例から ——

芥川 祐征・小泉 祥一

東北大学大学院教育学研究科

本事例研究では、教育課程経営における PDS サイクルの活用による学校改善モデルを、校長の経営行動という観点から明らかにする。調査対象である山形県立 S 高等学校はいわゆる伝統校であるが、近年高等学校入学者選抜試験において定員割れ、学級数の減少、および英語・芸術コースにおける選択者数の減少という課題に直面していた。これは、小規模市町村の公立高等学校に顕著な少子化による影響、および長引く不況の下での国公立大学進学に対応した普通科志向の影響であると一般的には説明されうるが、これらの傾向は今後多くの公立高等学校が克服しなければならない課題となることが予想される。そのような中で、同校は KJ 法による数値目標の設定、教育内容別に分類した生徒用の年間学習計画の作成、少人数ごとの年間反省会議に基づく教育課程の評価と改善について、校長がリーダーシップを発揮することにより、現実的な教育課題に対する教育課程経営のあり方を提示しており、今後一層必要とされる学校改善モデルとして評価できる。

キーワード：定員割れ 学校改善 教育課程経営 校長のリーダーシップ

I. はじめに

現在、一部の都心部を除き、人口規模が比較的小さな市町村においては学校教育に対して少子化現象による影響が顕著に現れるなど、学校経営上の課題を抱えており、とりわけ高等学校教育は極めて不安定な状況に置かれており、定員確保の問題や、進学への対応という課題に直面している。そのため、学校経営の中心に位置づく教育課程経営をどのように行うか、あるいは「教育課程経営を効果的に推進する要因」¹としての校長のリーダーシップをどのように発揮していくのかということが改めて問われてきている。このような中で、中教審答申「今後の地方教育行政の在り方について」(1998)においては、校長に期待される資質・能力として、教育的リーダーシップや管理・技術的リーダーシップに加え、経営的リーダーシップの資質が強く求められるとしている。

ところで、校長のリーダーシップ研究については、1960年代以降、日本においても本格的に研究が進められている。わが国における先行研究の中でも、高野桂一(1964; 1976; 1980)は校長のリーダーシップ、および指導助言に関する研究を行った。一方、学校経営においても、その根幹部分を成す教育課程経営に関しては、高野桂一(1963; 1982; 1986; 1989)、小泉祥一(1986; 2000)が行っている。そして、高等学校教育課程経営については、高野・小泉他(1979)によ

って総合的に研究されているが、昨今の情勢の変化を考えると、現在の高等学校に対して再度調査を行うことが求められよう。また、1990年代以降も多くの研究²が展開されているが、定義を明確にしないまま調査をしているものが散見される。

このようなことから、高等学校を対象とした教育課程経営について、校長のリーダーシップ機能を明らかにする研究が必要である。そのため、本事例研究においては、高等学校において学校改善を志向した教育課程経営の実態を、校長の経営行動という観点から明らかにすることを目的とする。また、本事例研究を行うことで、理論と実践における緊張関係を通して、改善の手がかりを得ることができると考える。以下、本事例研究の方法については、①先行研究の分析と整理を通じた定義の確定、②面接調査による実証、③面接調査で得られた資料の分析、④調査のまとめと提言を行うこととする。

II. 調査の前提としての概念整理

まず、調査を行う前提として、定義を確定しておかなければならない。ここでは、教育課程経営とリーダーシップという二つの要素に分けて検討し、整理したい。

教育課程経営とは、小泉祥一（2004）によって、「各学校において教育課程を編成、実施、評価するために必要な人的・物的・財的・教育技術的および組織運営的諸条件の整備活動（経営管理活動）の総体」と定義されている。一方、カリキュラム・マネジメントという言葉が書かれている論稿が散見されるが、教育課程経営とは異なる定義が各論者から出されておらず、同義で使用されている。中教審答申（1998）においても、「各学校において、このような諸条件を適切に活用して、教育課程や指導方法等を不断に見直すことにより効果的な教育活動を充実させる」こととされているが、明確に定義されているわけではない。

小泉祥一（2002）によれば、教育課程は「学校レベルでの教育内容の全体計画」を指すが、カリキュラムは「教育活動の総体」など範囲の広い概念として使用されており、多義性を有することが分かる。加えて、経営は「経営管理活動の総体」であり、マネジメントは「経営、管理、運営、統制、活動など」を指し、状況により意味が使い分けられており、多義性を有することが分かる。したがって、科学的な調査を行うためには、調査者の概念に対する共通理解が得られなければ、的確な回答が得難いため、定義が明確に確定されている教育課程経営を本調査では用いることとした。

一方、従来のリーダーシップ研究においては、社会心理学に端を発し、現在では複数の研究領域を横断しているものの、明確な定義のもとに研究が行われた例は少ない。クルト・レヴィン他（1939）が専制型、民主型、放任型にリーダーシップの特徴を分類しているが、これでは対象者の特性によるものが多く、不可視的である。また、三隅二不二（1984）のPM理論は可視的ではあるが、環境、条件、組織特性等の要素が説明できない。そのため、本稿ではリーダーシップは「集団や個人・部下に対するリーダーの対人的な影響力のことであり、強制力をもつパワーと違って、部下などの自発的服従を生み出す点に特徴があり、教育課程経営をすすめ

る上では、専門的組織としての学校においてふさわしい機能として理解される」³とする小泉祥一（1994）の定義に従うこととする。そのため、小林幸一郎（1986）の説明するヘッドシップ、すなわち「権力体制下の影響過程」とは、影響力を及ぼす方法が異なることから本調査においては意図的に区別することとする。

以上のことから、本調査においては校長が教育課程経営を行う際に、どのような学校条件のもとでどのようなリーダーシップ、すなわち権力性ではなく、どのような専門性に裏打ちされた影響力を発揮しているのかを明らかにすることとする。

Ⅲ. 調査対象校を取り巻く条件・環境と課題

本稿では上記の観点を踏まえて、学校改善に意欲的に取り組んでいる高校に焦点を当て、とりわけ教育課程経営における校長のリーダーシップのあり方に関する一事例として報告する。調査対象として抽出したのは山形県立 S 高等学校であるが、抽出方法については本調査が質的なものであることを考慮し、理論的サンプリングによった。

調査対象校である S 高校は、明治 31 年に創立され、高等女学校を前身とするいわゆる伝統校であるとともに、地域の拠点校の一翼を担ってきた。S 高校は山形県 S 市の中心部に位置し、生徒数約 540 名を抱える中規模校である。同校の校是「裕かに 聡く 逞しく」のもとに、卒業生は進学者が多数を占めるとともに、就職においては地元をはじめ、他県にも多くの実績があり、比較的広く人材を輩出している。しかし、一方で同校は、表 1 に示すような定員割れの実態に直面していた。少子化現象の中で、平成 16 年度には入学者定員が一学年 200 名となったが、平成 18 年度以降入学者定員に入学者選抜試験の受験者総数が満たないという、いわゆる「定員割れ」が起こった。

表 1 山形県立 S 高等学校における入学者数の推移

入学年度(年)	H21		H20		H19		H18	
	男	女	男	女	男	女	男	女
男女別生徒数(人)	88	112	65	85	65	124	72	118
生徒数計(人)	200		150		189		190	
定員(人)	200		200		200		200	
定員充足率(%)	100%		75%		94.5%		95%	

(同校学校要覧による)

しかし、平成 21 年度においては、そのような「定員割れ」は回避され、定員充足率は回復している。この間、学校としての取り組みにより状況が好転したわけであるが、この要因の明確化によって、少子化時代を迎えている高等学校教育において、貴重な示唆を得ることが期待される。そのため、本稿では学校経営の中心的活動である教育課程経営に焦点を当て、それに対する校長のリーダーシップを調査対象とする。さらに、同校の校長は、平成 17 年度に同校に教頭として赴任し、平成 19 年度に校長に昇任している。つまり、5 年間同校の学校経営に関与し、

長期的な視野をもって事態の趨勢の最前線に立ってきた管理職であるといえる。このようなことから、上記の調査対象選定は適切であったといえる。

これらの背景をもつS高校は、昨今の小規模市町村における公立高等学校に顕著な少子化による影響、および長引く不況の下での国公立大学進学に対応した普通科志向の影響による、公立高等学校にとって喫緊の課題解決方策の一つのモデルとなることが期待される。本事例研究では、学校改善を志向したPDSサイクルの活用による教育課程経営の実態を、校長の経営行動という観点から明らかにする。調査内容の詳細は以下の通りである。

2010年2月12日（金）訪問調査

調査対象：山形県立S高等学校校長K氏

調査方法：半構造化面接調査（録音許可済）

入手資料：学校案内、学校要覧、職員会議資料（経営計画、校務分掌）、シラバス、年間反省会議（分科会）実施要項、各課・教科年間反省資料、学校評価の概要、山形県高等学校長研究大会研究レポート、特色ある高校づくり事業実施計画の概要、生徒会誌、PTA広報誌、同窓会誌、学校便り

IV. KJ法を利用した教育課程における数値目標の設定

前述の通り、同校は「定員割れ」という課題に直面していたわけであるが、そのことについて校長はどのように感じていたのだろうか。教育課程経営においては、計画(Plan)―実施(Plan)―評価(See)の各段階があるが、まずは計画段階について面接調査を行った。教育課程経営の計画段階においては、教育目標の設定、教育課程の編成、年間指導計画の作成が挙げられるが、ここでは特に教育課程の編成について焦点化する。なお、以下に示す校長への面接調査の内容は要点のみをまとめたものである。

質問「最初赴任されたときは、伝統校ということで、学校としての方針は決まっていたのではないかと。なかなか思うようにできないという苦労はあったか。」

回答「教育目標は一般的にほとんど変えられない。進学校ということで、平成17年の春に赴任したが、その中で学級数の減少(6学級から5学級へ)を経験した。それと、平成20年の入試では定員に50名も足りず、焦ったことを覚えている。」

質問「学級が減って何か困ったことはなかったか。」

回答「学級が減ると、生徒数が減るため、単純に部活動の実績が伸び悩む。教職員も減るわけだから、部活動の指導体制にも影響が出る。また、人が減るということで、学校の活力自体もなくなっていくことが心配であった。逆に、多ければ良いというものでもなく、5学級であれば教職員の目が行き届きやすくなるという利点もある。」

校長の回答からは、同校に起こった二つの事実が見て取れる。すなわち、「定員割れ」と学級数の縮減である。学級数の縮減については1学級の減少ではあるが、生徒数に換算すると40名の減少であり、学校規模から考えて大きく縮減しているが、生徒に対する目配りのしやすさ

などの利点についても言及している。一方、「定員割れ」については、「学校の活力」を失うことにつながり、平成 20 年度における 50 名の減少については 1 学級当たりの生徒数よりも多いため、学校にとっては不利な条件であることは言うまでもない。これは、同校だけに限られたことではなく、少子化が進行しているわが国において解決が急がれる課題である。

そこで、教育課程の計画段階として、同校長は具体的な数値を使用することで明確な目標を立て、効率的な学校改善を図ろうとした。以下の質問は、教育課程の計画段階において、どのような工夫を校長が行い、またどのような課題を感じ取ったのかを確認したものである。

質問「数値目標とは学校教育においては難しいのではないかと。つまり、学校は人間を対象として扱うのだから、数値では単純に表せない不確定要素が多いのではないかと。」

回答「確かに、数値目標は模試や学力向上などの項目で使用しているが、道徳教育の目標など、数値目標の設定が難しいこともある。ただし、数値も一つの方法として使用している。」

質問「そうして数値目標を決定したときに、どのような課題を実感されたか。」

回答「教員の意思のことだが、それぞれに教育観の違いがあって、経験も異なるわけだから、どのように意思統一をはかるかが難しかった。」

質問「校務分掌ではどのような点を工夫し、また課題を抱えているのか。」

回答「教科別ではなく、学年別の割り振りを行った。教務と進路を固めて、その次に学年主任を固める。5 人くらい主任を固めておく。」

質問「目標は活かされているか。あるとしたら、そのようなことが課題として残っているか。」

回答「おそらく活かしていないかもしれない。これは教科主任のやる気次第である。今までと違うことをやると抵抗感があるから、情報を小出しにすると、だいたい反対がなくなった。」

ここでは、数値目標が学校教育に馴染まない点を認めつつも、学校組織を経営体として捉え、学校改善のために数値目標を手段として導入していることが分かる。これについては、議論の余地があるが、本事例調査の目的が外れるため、検討は行わない。また、ここでは校務分掌の決定に関しても、学年別の割り振りを行うなどの特徴が見られた。すなわち、教育課程経営の成否自体が教職員のモラル向上によって大きく左右されるため、教職員の抵抗感が低減するように、校長が周囲の条件整備に努めている様子がうかがえる。

表2 山形県立S高等学校において作成された年度の重点教育目標

	重点事項と達成基準	取組・活動	指標化	スケジュール
1	<p>学力の向上と進路指導の充実による進路希望の実現</p> <p>過程学習 120分以上 修得率 100% 偏差値 50以上 国数英 55～(25%) 自主学習 平 3h 休 5h センター受験 120人以上 国立希望者 50%以上合格 2・3年進路希望未定者ゼロ 第1回調査時 図書館の利用者増 一人年間 12冊以上 課題提出(期限まで)90% 1・2年時に自主的に上級学校見学を行う生徒・・・7割 授業評価(自己、授業者)のポイント平均4以上、かつ前期より後期の評価が上がる事 年間一人4冊!!の本を読む・・・9割 ニュース日誌提出 100% 職業調べ年2回実施(1年) 全生徒つき一冊以上の読書</p>	<p>① 数値目標の設定</p> <p>② シラバスの改善</p> <p>③ 55分授業の完全実施と授業時数の確保</p> <p>④ 外部模試への対応と教科指導の補強・改善</p> <p>⑤ 読書指導・小論文指導計画の作成・実施</p>	<p>中高連絡会年1回</p> <p>保護者、卒業生等による就職講演を実施し、その中で生徒の職業インタビューもしてもらおう。また、一方通行に終わらない内容にする。 年2回担任面談 100%</p> <p>中学生説明会 500名～</p> <p>教員オアシスの本の情報提供(年2冊ぐらい)図書館にある本 読書ノートを前期・後期末に提出させる 読書指導 ・職員による読書講演会 ・職員の書齋訪問 ・職員による「私のおすすめ本」、生徒同士の「私のおすすめ本」を図書館だよりで紹介する</p> <p>教員の研修と授業研究 生徒の学習時間の確保 入学時の初期指導を学校の全体計画で実施</p> <p>① 生徒主体の行事を展開</p>	<p>修学旅行計画遂行率九割 ・日程の半分以上を自主計画に見学地を、目的意識を持って考えさせる ・体験学習をいれる →事後の自己評価で遂行率をみる。(生徒の自主性・社会性) 集客率 生徒に参画させる(どう広告するか、魅力ある企画とは?)S校のよさを知ってもらおう視点で。 リーダー研修会 S校グッズ開発</p> <p>学習とのバランスがとれた活動計画の作成・実施</p> <p>部活動の充実と強化</p> <p>保護者・地域への部活動状況報告</p>
2	<p>行事・教科外活動の充実による学校への帰属意識を高め社会性を育成</p> <p>毎日の部活参加率 99% 退部率 3%未満 部活動地区大会優勝 70%以上 校歌を大きく歌う 100% 1・2年時に学校外活動(ボランティア、セミナー等)を一人一回以上行う・・・70%以上 修学旅行・自主研修計画遂行率・・・9割 学校行事の集客率アップ(文化祭、定演)</p>	<p>② 学習とのバランスがとれた活動計画の作成・実施</p> <p>③ 部活動の充実と強化</p>	<p>② 学習とのバランスがとれた活動計画の作成・実施</p> <p>③ 部活動の充実と強化</p>	

	<p>生徒会報の充実 各種生徒委員会を月1回開催し、活動を点検することにより活性化 地区大会全ての部で3位以上入賞 部活動3年間継続できる生徒 90%</p>		<p>講演会部活動強化費で一流指導者をよび技術指導をうける 部活動顧問が生徒と面談する。年一回、個人の練習記録ノートなど。</p>	
<p>3</p> <p>規律正しい生徒の育成 ・社会的ルールを身につける ・心身の自己管理能力</p> <p>加害10件以下 被害20件以下 出席率99%～ 3点固定生徒60%～ 整列5分以内完了 清掃さぼり0 部活動定着率100% 毎日の遅刻者数を1クラス2人以下にする 放課後以外の携帯電話の使用者を0にする 1年間皆出席者数150名 (3年間)皆勤賞受賞者25名</p>	<p>④ 顧問とコーチの連携 生活マナー指導 計画の作成・実施</p> <p>① 朝のあいさつ活動を前・後期で計2回1週間ずつ行う 校歌・応援歌練習の機会を増やし、併せて整列指導を徹底化する。音楽を5分ながす。 前期皆出席賞の新設(年次生活) 遅刻防止のための朝の立番指導の強化</p> <p>② 身だしなみの徹底(規律面・健康面から) ←制服の着用指導・改正</p> <p>③ 精神的健康の維持・向上</p> <p>④ メリハリのある学校生活 「アロエアーツプログラム」の活用</p>	<p>小中学生への施設開放10日 評価アンケートを全生徒・全保護者対象に、前後期あわせて2回実施し、前期の結果については中間総括を行う。</p> <p>広報活動充実、ホームページ更新、学校だよりを周辺自治会へ 部活動毎に周辺地域・小・中学校との交流またはボランティア活動 年2回全員で学校周辺美化活動</p>	<p>学校安全の日1回</p>	<p>ホームページにすべての部活動の状況を掲載する。特に優秀な成績を修めた部活動は即時掲載する。 保護者参画の学校行事を創設する。(例)保護者から模擬面接をしてもらう。</p>
<p>4</p> <p>学校評価システムの充実と開かれた学校づくりの推進による_____</p> <p>PTA 総会出席 50%～ 学級 PTA 研修会 70%～ 学校活動がマスコミに取り上げられ、地域社会に知られる件数を10件以上にす ボランティア活動 50%増 推薦入試倍率 1.5 以上 一般入試倍率 1.1 以上 保護者の学校評価アンケート・・・ A, B 計 70%以上が全項目の7割</p>	<p>① 地域や他校(小・中含む)との行事等の連携 保護者の授業参観を年2回実施する</p>	<p>評価シートとフローチャートの作成</p> <p>特色あるボランティア活動の計画と実施</p>	<p>適応指導教室随時開催 保健だより月1回 生活リズムの涵養</p>	<p>(S 高等学校から提供された模造紙よりそのまま引用)</p>

次に、表2においては、S高校において作成された年度の重点教育目標が記されているが、このプロセスにも同校の教育課程経営における校長のリーダーシップの特徴が表れている。すなわち、各教職員を少人数のグループに分け、各ワーキング・グループ内で学校ミッションに基づく、目標・達成基準・指標・スケジュールについての詳細を検討し（表2中においては太枠内に記載）、そこで挙げられた貴重な意見をKJ法によって整理・分類・分析し、学校としての年度重点教育目標を作成するのである。そうすることにより、勤務年数や経験年数の違いによる、教職員同士の発言権の格差を是正し、なおかつ学校としての進むべき方向性を明確化することができる。それは、すべての教職員を同等に参加させているという点で、教育課程経営における校長のリーダーシップの先進的事例として大いに評価できる。

V. 生徒用の年間学習計画の作成

次に、S高校普通科は進学型単位制としており、3年次には文型・理系・英語・芸術の4コースに分かれるのだが、英語コースと芸術コースの希望者が極端に少ないことが課題として挙げられていた。このことは、以下の質問からも明らかである。すなわち、志望者数の減少に伴って、既存の音楽コースを芸術コースに再編したものの、英語コースは英語の修得を目指した生徒が積極的な理由で選択するのではなく、苦手な数学の履修を回避するために消極的に選択される傾向にあるということである。

質問「貴校では、多様なコースが設置されているが、教育課程の計画段階において、工夫されたことと、苦労されたことはあるか。」

回答「以前は英語コースと音楽コースという2つのコースがあったが、志望者数が激減し、英語コースと芸術コースに再編した。ただし、英語コースは英語を修得したいという積極的な理由で選択されたのではなく、数学が苦手だからという消極的な理由により選択される傾向にある。」

質問「そこで、どのようなことを工夫したか。」

回答「生徒たちが今年一年間何を勉強するのが分かるように、シラバスを作成した。普通だと単なる教科書の単元の羅列であるが、内容ごとに再構成し、身につけさせる事柄を明確にした。」

そこで、S高校においては、このようなコース開設の趣旨とは異なる選択を避けるために、生徒用の年間学習計画の充実を図っている。同校長が述べているように、普通科に多く見られるような単なる教科書の単元の羅列をするのではなく、学習内容ごとに項目を分けている。次頁に掲げてある表3においては、消極的な選択がなされる傾向にあった美術科の授業であるが、やはり「学習項目」列に示されているように、内容ごとに整理されていることが読み取れる。また、学習ポイントや評価方法の提示により、生徒は授業に対する具体的なイメージをもつことが期待される。

VI. 年間反省会議による教育課程の評価と改善方策

最後に、教育課程の評価・改善段階について検討することとする。特に、S 高校における教育課程経営の大きな特徴でもある年間反省会議に焦点を当てる。

まず、学期ごとに開かれている年間反省会議においては、教職員全体での話し合いであれば、年配のベテラン教師の発言権が強くなることを考慮し、少人数にグループを分けて、教職経験の浅い教師にも発言権を与えていることが分かる。ただし、ここではグループ構成が教職員全体の縮図のような構成にならないよう、グループ構成員の人数やメンバーに特別な配慮が必要である。上述のリーダーシップの定義を踏まえると、本事例においては校長は他の教職員に対し一定の影響を与えており、S 高校における教育課程の評価段階においては校長のリーダーシップが発揮されていると捉えることができる。

質問「教育課程の評価はどのように工夫し、また課題を抱えているのか。」

回答「年間反省会議を年 2 回、学期ごとに開いている。全体で開催するとどうしても年配の教師の発言が強くなるし、それはしたくないから、小さなグループに分けて、若い教師にも発言権を与える。そして、最後にグループで出た意見をまとめて、冊子を作成する。」

質問「それらの反省をどのように次年度に活かすのか。」

回答「年間のまとめから、次年度の目標を決めて数値で表す。それは 9 月と 1 月の末に行う学校評価も踏まえている。もちろん、学校評価の結果は親などに公表している。」

質問「確かに、概ね良い成果が出ている。何よりもシンプルで分かりやすい。これも何か特別な配慮があったのか。」

回答「項目が多いと散漫になり、意見の統一も難しくなるからだ。満遍なく聞こうとすると逆に分からなくなる。本当にこちらが知りたいことだけを聞くようにする。」

一方、年間反省のまとめについては、各課（教務、生徒、進路、総務、保健、図書）・教科（国語、地歴公民、数学、理科、保健体育、芸術、英語、家庭、情報）ごとに年間反省をまとめる。特に、平成 21 年度においては第一に、年度学校経営重点目標への取組状況および成果と課題について、①学力の向上と進路指導の充実について、②行事・教科外活動の充実（文武両道の推進）について、③規律正しい生徒の育成について、④学校評価システムの充実と開かれた学校づくりの推進について、⑤学校の整備と保全などについてという各観点を評価する。そして、第二に、年度の実践目標への取組状況および成果と課題について検討している。なお、教職員については、年度によっては異動があることを考慮すると、次年度への引継ぎは、反省を行った年度内に済ませておくことを校長は配慮しているとのことである。

表3 S高等学校における平成21年度開講科目「美術I」の生徒用の年間学習計画（シラバス）

月	配当	学習項目	学習内容・学習ポイント
4	1	オリエンテーション	◇年間学習内容の理解(制作を通じた自己実現学習) ○ある(存在)こと, 生きていることの再考 ●高校美術で求めたい自分像(レポート)
	7	【絵画; 表現・鑑賞】 デッサン「器物」	◇対象のとらえ方(参考VTR/幾何立体, 他) ○見え方/見方と描写の関係の理解 ●器物のデッサン(構造把握の学習)
6	20	【絵画; 表現・鑑賞】 「油彩静物画」 (F6布キャン)	◇油彩画のもつ魅力理解(鑑賞資料, 参考VTR) ◇油彩の特徴(使用法含む)理解 ・絵の具の特徴 ・描画用具と描画法 ・用具処理 ○表現意図と構図の学習(参考資料, VTR等) ●器物と果物をモチーフにした油彩静物画制作 ・画面構成のためのモチーフデッサン ・油彩の基礎的着彩手順理解 ・タッチとトーン理解 ・質感やマチエール効果の理解
	(8)	【鑑賞】{課題学習}	●美術史年表をよむ ・主な様式・内容を時代に照らして再確認(レポート)
9	16	【彫刻; 表現・鑑賞】 「木彫のたまご」	◇塊(マッサ)としての彫刻の魅力探求 ◇彫刻と塑像の比較 ◇立体造形における三角法の理解と利用 ●木を素材とした「たまご」の表現 ○「たまご」が持つ, 静(一般的外観)と動(生命体)の探求 ○素材(流木)の持ち味探求 ・モチーフの特徴(左右対称, 上下非対称)の正確な把握 ・工具の安全且つ効果的な利用と, 素材の特徴を理解した加工法 ・量感や動勢を意識した面取りの加工 ・モチーフの感触を意識した表面加工 ・塗装の目的と処理法の理解
10	18	【デザイン; 表現・鑑賞】 「色の基礎と応用」 (著名人のポスター化)	◇色の性質や働きの理解と配色美の在り方を探る ○色の三属性, 補色, 色の持つ多様な感情の理解 ○色彩の基礎表現 ●彩度スケールの制作 ●応用(顔のポスター表現を通じた配色探求) ・著名人の持つイメージの単純化と色面的配色化 ・ポスターに見合った文字の表現(タイポグラフィの基礎)
		【デザイン・鑑賞】 「デザインの魅力」 (年間反省)	◇視点を変えたものの見方(着眼点と発想の多様さ) ○日常のデザイン再発見
計	64		
教科書・副読本・テキスト等			高校美術I (日本文教出版)
評価方法; 制作作品の学習課題に対する観点別評価とする(以下主な評価対象項目) ●基礎デッサン(器物) ●静物画デッサン ●油彩静物画 ●木彫モチーフデッサン ●モチーフの発泡スチロールデッサン ●木彫作品 ●彩度スケールまとめ ●色彩学習の応用作品 ●タイポグラフィとしての文字 ●各種課題レポート等 ●各課題制作進度			

(同校平成21年度シラバスよりそのまま引用)

Ⅶ. おわりに

以上のことから、本事例においては、S 高等学校における教育課程経営の実態について、特に計画段階と評価段階における校長のリーダーシップについて焦点化し検討してきたが、本事例研究による成果は以下に示すように、大きく二つの改善方策として挙げられる。

第一に、長引く不況の下での国公立大学進学に対応した普通科志向による、普通科以外のコースに対する消極的選択の改善方策である。すなわち、生徒用の年間学習計画の作成において、各教科の教員と連携し、生徒用の年間指導計画として、内容ごとに分類・整理されたものを提示することである。そのような学習ポイントや評価方法の提示により、生徒は授業に対する具体的なイメージをもつことで、積極的な選択を行うことが期待される。

第二に、地方における小規模市町村の高等学校に顕著な少子化による、「定員割れ」に対する改善方策である。すなわち、教育課程編成段階および評価・改善段階において、各教職員を少人数のグループに分け、学校のミッションに基づき、各課・教科の目標、達成基準・指標、スケジュールについて意見を出させ、その意見を KJ 法によって整理・分類・分析するのである。これは、教職員同士の発言権の格差を是正し、学校の方針を明確化できる。このことから、全教職員の力を結集させて、課題解決を行うための、一つのモデルが提示される。

以上のことから、本事例調査の成果は現在、高等学校教育が直面している課題を解決するための方策を提示している点で価値があると言えるが、一方では課題も残されている。すなわち、本事例調査で提示されたモデルの一般的応用である。これについては、同様の課題を抱えている他校において適用可能であるのか、学校条件を考慮しつつ理論的および実証的に検討していきたい。

注

- 1 小泉祥一「教育課程経営と校長・教頭のリーダーシップ」金子照基・中留武昭編『教育経営の改善研究事典』学校運営研究会，1994，p.100。
- 2 主なものとしては、中留武昭編著『学校文化を創る校長のリーダーシップ』エイデル研究所，1998。児島邦宏・天笠茂編『スクールリーダーとしての校長』ぎょうせい，2001。篠原清昭編『スクールマネジメント』ミネルヴァ書房，2006。露口健司『学校組織のリーダーシップ』大学教育出版，2008。これらが挙げられるが、漠然とした定義のため、対象を限定できないという問題が起こる。
- 3 小泉祥一「教育課程経営と校長・教頭のリーダーシップ」金子照基・中留武昭編『教育経営の改善研究事典』学校運営研究会，1994，p.100。これは、現段階では広く使用されている概念と見なすことも可能であろう。

参考文献

- 高野桂一『学校経営過程—その分析診断と経営技術—』誠信書房，1963
- 高野桂一『校長の指導助言過程』明治図書，1964
- 高野桂一『学校経営の科学化を志向する学校内部規程の研究』明治図書，1976
- 高野桂一『学校経営』協同出版，1982
- 高野桂一他編『教育課程経営の理論と実際—新教育課程基準をふまえて—』教育開発研究所，1989
- 小泉祥一「教育課程経営と校長・教頭のリーダーシップ」金子照基・中留武昭編『教育経営の改善研究事典』学校運営研究会，1994
- 小泉祥一「教育課程経営論」日本教育経営学会編『教育経営研究の理論と軌跡』玉川大学出版，2000
- 小泉祥一「カリキュラム経営」安彦忠彦他編『新版現代学校教育大事典』ぎょうせい，2002
- 小泉祥一「教育課程経営」日本教育方法学会編『現代教育方法事典』図書文化，2004
- 高野桂一・中留武昭編『教育経営研究の軌跡と展望』日本教育経営学会編「講座日本の教育経営」第9巻，ぎょうせい，1986
- 高野桂一・小泉祥一他「連載・高校教育課程経営の総合的研究」『月刊高校教育』学事出版，1979年4月号～1980年3月号
- 高野桂一『学校経営の科学』高野桂一著作集，全7巻，別巻1，明治図書，1980
- 三隅二不二『リーダーシップ行動の科学』有斐閣，1984
- 小林幸一郎「ヘッドシップ」日本教育社会学会編『新教育社会学事典』東洋館出版社，1986
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. 1939 Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- 中央教育審議会答申「今後の地方教育行政の在り方について」1998

〈付記〉本事例研究は，小泉祥一「教育実践・教育経営コンサルテーション事業」の一環として行った。