

# 進学重視型総合学科の教育課程経営と校長のリーダーシップ —— 宮城県 M 高等学校における校長の経営行動の分析を通して ——

芥川 祐征・小泉 祥一  
東北大学大学院教育学研究科

## 要約

本事例研究では、生徒の学習ニーズに応える高等学校の教育課程経営、とりわけ多様な選択科目が設定されている総合学科における教育課程経営と校長のリーダーシップのあり方を、校長の経営行動の分析を通して明らかにする。調査対象である宮城県 M 高等学校は県のパイロットスクールとしての役割を担い、特色ある学校づくりの下、特色ある教育課程を編成してきた。同校においては、他の総合学科を設置する高等学校と比較して、四年制大学への進学を希望する生徒の数が多く、その学習ニーズに合わせた教育課程の経営を行っている。また、同校は学科の設置形態および校務分掌組織の複雑さなどについても、他の高等学校と比較して顕著であるが、校長は教員の多忙性にも配慮し、その条件整備に努めることにリーダーシップを発揮している。

**キーワード：**総合学科 教育課程経営 校長 リーダーシップ 校長の経営行動

## I. はじめに

現在、高等学校教育においては、特色ある学校づくりという名のもとに、新たな多様化政策が展開されている。とりわけ、全県一学区制が導入された宮城県下においては、各学校に特色ある教育活動の展開が求められている。そのような中で、各高等学校においては、定員確保の問題や進学への対応という現実的な課題にも直面している。

そのため、高等学校教育においては、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」<sup>1</sup>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いる。特に、近年では、「必修科目未履修問題」などに見られるように、進学校における不適切な教育課程経営の問題や校長のリーダーシップのあり方について、改めて検討が求められている。

ところで、わが国において校長のリーダーシップに焦点化した研究について、高野桂一(1964; 1976; 1980)は校長の指導助言機能に関する研究を行った。一方、学校経営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)がそれぞれ研究を行っている。そして、高等学校における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。さらに、1990年代以降、多くの研究が展開されているが、用語などの定義を確定することなく調査を行っているものも散

見される<sup>2</sup>。このような先行研究を踏まえつつ、今日、生徒の学習ニーズへのきめ細やかな対応が、より一層求められている状況下において、教育課程経営における校長のリーダーシップのあり方が改めて求められている。

このようなことから、本事例研究においては、進学重視型の総合学科を設置する宮城県内の高等学校における教育課程経営の実態を、校長の経営行動の分析を通して明らかにし、生徒の学習ニーズに応える教育課程経営と校長のリーダーシップのあり方を提示することを目的とする。また、本事例研究を行うことにより、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、研究の方法については、①先行研究の分析と整理、②面接調査、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、の順に行うこととする。

## II. 調査の前提としての用語の整理

まず、調査を行う前提として、使用する用語の意味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用語について検討、整理したい。

教育課程経営とは、小泉祥一（2004）によれば、「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の諸条件の整備活動（経営管理活動）の総体」と定義している。一方、近年カリキュラム・マネジメントという用語が散見されるが、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（子どもの）「教育経験の総体」など範囲が広く確定しにく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。また、経営は「経営管理活動の総体」として明確であるが、一方、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。

次に、従来のリーダーシップ研究は、社会心理学に端を発し、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性を類型化しているが、情緒的なものである。また、三隅二不二（1984）のPM理論はリーダーシップ研究の科学化として前進させたが、環境、条件、組織特性などとの関係が課題として残されている。このような先行研究を踏まえ、ここではリーダーシップについては、「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」<sup>3</sup>とする小泉祥一（1994）の定義に従う。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、本稿では区別する。

以下、本稿においては、校長が教育課程経営を行う際に、どのような学校条件を踏まえ、どのように影響力を発揮しているのか、面接調査等の方法を用いて明らかにしていくこととする。

### Ⅲ. 調査対象校の概要 —学校の条件・環境と課題—

本稿において事例研究の対象に設定したのは、宮城県 M 高等学校であるが、抽出方法については事例の特殊性に鑑み、理論的サンプリングによった。

調査対象校である宮城県 M 高等学校は、平成 7 年に設立された新設校であり、宮城県のパイロットスクールとして位置づけられている。生徒数は約 840 名を抱える大規模校である。同校の基本的性格として、「個性化・多様化のための新しいタイプの高等学校」であり、教育目標としては、①自己教育力と自由、②個性重視と自己管理、③高い目標と努力、④共生と奉仕を掲げている。また、教育方針としては、①進路目標の達成、②自己教育力の強化、③変化への対応能力の育成を掲げている。さらに、同校の特色は、①特色ある教育課程、②自己の在り方・生き方や進路について考えさせる学習活動、③「分かる授業」の実践、④生徒の主体性の尊重、⑤開かれた学校づくりと地域の協力であるとされる<sup>4</sup>。

今回、面接調査を行う同校の校長は、教員経験 19 年、行政経験 8 年、教頭経験 2 年、校長経験 6 年と、幅広い経験をもとに学校経営の最前線に立ってきた管理職であると言える。

これらの条件をもつ宮城県 M 高校は、全県一学区制のように高等学校に特色を求められている状況下において、生徒のニーズを踏まえた総合学科における教育課程経営と校長のリーダーシップの一つのモデル提示に寄与するものと考えられる。本事例研究では、大学進学を指向する総合学科における教育課程経営の実態を、校長の経営行動の分析を通して明らかにする。その場合、教育課程の計画段階、実施段階、評価段階という PDS サイクルに即して分析する。

なお、録音記録データのコーディングあるいは位置付けの明確化と分類および整理の一連の過程を効率的に行うために、質的研究分析ソフト MAXQDA を使用した。

2009 年 11 月 28 日（土）訪問調査

調査対象：宮城県立 M 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、学校評価アンケート結果（公表された後に入手。）

### Ⅳ. 教育課程の計画段階

教育課程経営においては、前述のように、計画（Plan）－実施（Do）－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。なお、以下に示す校長への面接調査の内容は、会話の内容を一部抜粋したものである。

第一に、教育課程の編成について、同校は生徒のほとんどが四年制大学への進学を希望するという学習ニーズに鑑み、それらを教育課程上、どのように反映させるかを意識したものとなっている（表 1 参照）。校長の具体的な経営行動については、以下のように教員の共通理解を重視した上で、教員に間接的に働きかけていることが分かる。

表1 宮城県M高等学校の総合学科における教育課程

1年	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
	国語総合		倫理		数学I	数学II	数学A	理科総合A	体育	保健	音楽I 美術I 書道I	OC I	英語I	英語I	家庭基礎	情報A	産業社会 と人間	LHR															
2年	現代文	古典		世界史B 日本史B	世界史B 日本史B	世界史B 日本史B	生物I 化学I 地学I	生物I 化学I 地学I	体育	保健	フランス語I 英語II	フランス語II ライティング	数学B 素描	数学II 主専攻	FT II	LHR																	
3年	現代文	プロジェクト スタディ	フランス語III リーディング アルゴリズム	フランス語II ライティング	フランス語I ライティング	古典 古典 古典	世界史B 日本史B 地理B 数学III 選択群E	政治経済	体育	選択群A 世界史A 日本史A 地理A	選択群B 素描 CG	選択群C 主専攻	選択群D LHR																				

(総合学科美術系列の素描・主専攻・CGは美術科と合同授業, FT=フロンティア・タイムは「総合的な学習の時間」の講座名, OCはオール・コミュニケーション, CGはコンピュータ・グラフィックの略称。)

選択群A	OC II, 現代文(演習), 古典(演習), 服飾手芸, 音楽II, 英語II(演習), 倫理(演習), 政治経済(演習)
選択群B	英語II(演習), 数学B(記述演習), 地理B(演習), 世界史B(演習), 日本史B(演習), 音楽史, 発達と保育, 情報と表現II, 化学II(理系), 地学II(理系)
選択群C	化学I(文系), 生物I(文系), 地学I(文系), 被服製作, 古典講読, 現代文(演習), ソルフェージュ, 情報と表現I, 数学A(人文演習), 現代文演習, ハンダール, 中国語, フランス語A, 演奏法, 数学II(人文演習), 英語II(演習), 古典(演習), 化学II(理系), 地学II(理系), 物理II(理系), 生物II(理系), モデル化とシミュレーション(理系)
選択群D	倫理(演習), 政治経済(演習), 地理B(演習), 世界史B(演習), 日本史B(演習), フードデザイン, 国語表現II, 古典(演習), 異文化理解, 時事英語, 音楽理論, スポーツI, スポーツII, スポーツIII, 情報システムの開発, 数学C, 環境科学, 地理A(演習), 世界史A(演習), 日本史A(演習)
選択群E	数学II(理数演習), ネットワークシステム, 数学B(演習), 数学B(美術系列未選択者), マルチメディア表現, 古典(演習), 英語II(演習) 数学B(記述演習)
主専攻	絵画(日), 絵画(洋), 彫刻, ビジュアルデザイン, クラフトデザイン

(M 高等学校における平成21年度学校要覧より。)

表 2 宮城県 M 高等学校における校務分掌（専門委員会）の組織構成

委員会	司会	委員長	担当(委員)	委員
危機管理対策委員会	第1教頭	校長	総務部(部長・副部長)	第1教頭, 第2教頭, 事務室長, 教務部長, 生徒指導部長, 保健部長
防災管理委員会	第1教頭	防災管理者	総務部(部長・副部長)	校長, 第1教頭, 第2教頭, 事務室長, 教務部長, 生徒指導部長, 保健部長
学校保健委員会	第2教頭	管理校医	保健部(部長・養護教諭)	校長, 第2教頭, 学校医, 学校歯科医, 学校薬剤師, 事務室長, 総務部長, 教育相談部長, 3年次主任, 2年次主任, 保健体育科主任
衛生委員会	第2教頭	校長	保健部(部長・養護教諭)	校長, 第2教頭, 健康管理医, 事務室長, 総務部長, 衛生管理担当職員
公務運営委員会	第1教頭	校長	総務部(部長・副部長)	第1教頭, 第2教頭, 事務室長, 総務部長, 保健部長, 研究企画部長, 図書・視聴覚部長, 情報システム部長, 生徒指導部長, 進路指導部長, 教育相談部長, 3年次主任, 2年次主任, 1年次主任, 普通科長, 総合学科長, 美術科長
教育課程委員会	第1教頭	第1教頭	総務部(部長・副部長)	進路指導部長, 国語科主任, 地歴・公民科主任, 数学科主任, 理科主任, 外国語科主任, 保健体育科主任, 家庭科主任, 音楽科主任, 美術科主任, 書道科主任, 情報科主任, 研究企画部長, 研究企画部新教育活動検討係, 3年次主任, 2年次主任, 1年次主任, スクールアイデンティティ検討委員長
教科書選定委員会	教務部長	第1教頭	教務部(教科書係)	教務部長, 国語科主任, 地歴・公民科主任, 数学科主任, 理科主任, 外国語科主任, 家庭科主任, 保健体育科主任主任, 音楽科主任, 美術科主任, 書道科主任, 情報科主任, 研究企画部長
奨学生推薦委員会	総務部長	総務部長	総務部(奨学生係)	教務部長, 生徒指導部長, 3年次主任, 2年次主任, 1年次主任
調査書作成委員会	進路指導部長	第1教頭	進路指導部(部長・副部長)	3年次主任, 3年次副主任, 3年次担任・副担任, 2年次主任, 情報システム部長, 教務部成績処理係
推薦入学選考委員会	進路指導部副部長	進路指導部長	進路指導部(副部長)	3年次主任, 3年次副主任, 3年次担任・副担任, 2年次主任, 進路指導部就職係
就職選考委員会	進路指導部副部長	進路指導部長	進路指導部(副部長)	3年次主任, 3年次副主任, 3年次担任・副担任, 2年次主任, 進路指導部就職係
新教育活動検討委員会	研究企画部長	研究企画部長	研究企画部(副部長)	教務部長, 生徒指導部長, 進路指導部長, 3年次主任, 2年次主任, 1年次主任
学校評価委員会	研究企画部長	第1教頭	研究企画部(部長・副部長)	評価部会 教務部長, 生徒指導部長, 進路指導部長, スクールアイデンティティ検討委員長
生徒福祉委員会(いじめ問題対策, 不登校問題対策, 交通安全対策を含む)	生徒指導部長	生徒指導部長	教育相談部(部長)	シラバス部会 教務部長, 1年次主任, 2年次主任, 3年次主任
放課後活動検討委員会	生徒指導部長	第1教頭	生徒指導部(部長・副部長)	生徒指導副部長, 保健部長, 総務部長, 教務部長, 3年次主任, 2年次主任, 1年次主任, 普通科長, 総合学科長, 美術科長, 養護教諭, PTA代表, 生徒代表(必要な場合)
校外活動検討委員会	教務部長または生徒指導部長	第1教頭	教務部(校外活動係)または生徒指導部(サークル係)	生徒指導部サークル係, 総務部放課後活動係, 進路指導部課外係 教務部長, 生徒指導部長, 該当学科長・教科主任及び担当または該当サークル顧問
情報セキュリティ対策推進委員会	情報システム部長	第2教頭	情報システム部(部長)	情報システム部長, 教務部長, 総務部長, 保健部長, 研究企画部長, 図書・視聴覚部長, 生徒指導部長, 進路指導部長, 教育相談部長
特別支援教育委員会	第2教頭	第2教頭	教育相談部(部長)	教務部長, 保健部長, 養護教諭, 3年次主任, 2年次主任, 1年次主任
物品調達指名委員会, 県工事請負業者指名委員会, 教材等指定委員会	事務次長	校長	事務室	第1教頭, 第2教頭, 事務室長, 事務次長, 校長が指名する者
食堂検討委員会	事務次長	第2教頭	事務室	総務部長, 教務部長, 生徒指導部長, 保健部長, 事務室長

(同校平成21年度学校要覧より。また、スクールアイデンティティ検討委員会については、個人情報保護の観点から省略する。)

質問：「教育課程の編成については、どのように工夫されているのでしょうか。」

回答①：「基本的には校長が具体的に一つひとつについて教育課程を編成するということはないと考えてよいでしょう。」

回答②：「普段の日常会話とか、あるいはそれから職員会議とかを通して大体話していることで、すし、また先生方との共通理解が図られているところですから、実際、教育課程を編成する段階において、例えば、校長が具体的に言わなくても、学校全体の方向性として、このような方向性を目指しましょうという合意は出来上がっていると思います。」

とりわけ、同校が新設校であることから、社会への認知のために、各分野の専門家をゲスト・ティーチャーとして招聘するだけでなく、地域の行事において生徒を積極的に関わらせるなどの工夫がなされている。具体的には、サークル活動の地域行事への参加、あるいは地域の小学校への高校生教育助手派遣などである。

第二に、年間指導計画の作成について、学校によっては教科書の目次を単に並べたものも見られるが、同校においては、生徒による評価と改善を視野に入れたものとなっている。ここでも、校長は教員の多忙性に配慮し、間接的に支援を行うという形で経営行動をとっていることが分かる。

質問：「年間指導計画の作成については、どのように工夫されていますか。」

回答①：「我々も自己点検・自己評価と言う形で学校評価を行っています。さらに、生徒から当然学校評価をもらう、保護者からも学校評価をもらうという形をとっています。」

回答②：「シラバスを生徒に配っています。生徒がそこで、自己評価できる形にしています。」

回答③：「シラバスも一年間でこうやりますと言うのを本当は生徒に示さなければならないのでしょうけれども、年度始め、先生方がかなり忙しいということもあります。しかも、単位制の学校なものですから、単位制に見合うだけのカリキュラム、時間割を組まなければいけない、そうすると、時間割を組むだけで（中略）先生方は大変忙しいものですから、六月の定期考査まではこうやります、そして次、六月の定期考査が終わったら、九月の第二回目の定期考査まではこうやりますというのを、定期考査ごとに出しているというのが現実です。」

回答④：「先生方は一旦回収して、その結果、生徒の自己評価がどこが高かったのか、どこが低かったのか、自分の指導の反省の材料にするわけです。その後、また返してやるわけです。」

第三に、校務分掌の決定については、指導の継続性、教員の得意不得意、男女・年齢・担当学年のバランス、担任・副担任としての負担を考慮していることが分かる。とりわけ、その決定方式については、教員に第三希望まで意見聴取し、上記の内容を総合的に勘案して校務分掌を決定している。このように、同校において、校長は教員のモラルを特に重視していることが分かる。また、校務分掌におけるそれぞれの役割の特性を踏まえ、各担当学年において適材適所の配置を

行っている点が特徴的であり、学校経営の民主化と合理化の観点から評価できる。

質問：「校務分掌についてはどのようなことを工夫されておられるのでしょうか。」

回答①：「当然指導の継続性というのもあるので、例えば、特に国語・数学・英語・保健体育は、三年間を見通して指導することが多いものですから、それらの教科の先生方は、途中転勤でもしない限り、あるいは特別な事情でもない限りは、大体は持ちあがりで行きますよね。」

回答②：「校務分掌については、一つは先生方の得意不得意があります。校長としては、やはり得意な先生に得意なところをやってもらいたいと思います。しかし、一方でもう一つそれとは矛盾する考え方だけでも、その得意不得意はあるけれども、しかし教員である以上幅広く経験してほしいという思いもあります。」

回答③：「全体的にはバランスを取るということです。例えば、一つは男女のバランスまで考えられたら最高です。それから、これは必ず考えますけど、年齢の偏りがないようにします。(中略)それからあと、同じ教科の先生だけがこの部に偏っているかどうかということも見ます。で、それから、当然のことながら、基本的に言えば、一年生は普通はこの学校に入ってきた時点ですから、要するにこの学校の生徒として育てていくために、例えば、生徒部の先生を少し多めに一年次には入れるとか、二年次は学校の中堅として、またいよいよ三年になって本格的になるための、学習習慣をきちんと身につけさせるということで教務部の先生を中心に当てる。三年次は進路部、進路指導の先生を多く入れる、などのように重点化を図りながらやることはあります。しかし、だからといって、その進路指導の先生が三年に偏って、一年次には二人しかいなかったとか、そういうことはできないです。(中略)やはり先生方の力を結集させるためには、先生方が意欲を持って教育活動に取り組めるようにしたいという観点から教科のバランス、年次とのバランス、各部のバランス、担任・副担任のバランスなど、それらのことを総合的に勘案して校務分掌を決定しています。」

## V. 教育課程の実施段階と評価段階

次に、教育課程の実施段階について、同校の校長は教員の多忙性に配慮するなど、条件整備活動を通じて間接的に働きかけていることが分かる。実際、同校においては、多くの部・係・委員会が設定されているものの、開催の頻度については、各委員会の内容も関係して差異が大きいことも課題とされている(表2参照)。なお、委員会の配置については、特定の教員を年度毎に指名して配置するのではなく、委員会の委員構成をあらかじめ決定した上で、部・係の役職に応じて決定する方式を採っており、民主的で合理的な教員配置を行っている。

質問「授業の実施についてですが、校長先生として各教員の先生が授業を行うに当たって、どのようにサポートしておられるのか、その授業が実施しやすいような環境をどのように作っておられるかというところをお聞きしたいです。」

回答①「はっきり言えば、先生方を本当はもっと時間的に余裕持たしてやりたいという思いはあります。」

回答②「緊急で会議をやる、そうするとそれからあとそのクラスに関わっている先生方だけ集まって、例えば、どういう課題を与えるかだとか、家でどういう勉強をするように、例えば、ホームページで指示を出すかとか、そういうことも打ち合わせをしなければいけない。先生同士で、そうするとますます次の日の授業の準備というのがまったく夜になってしまいます。ですから、私とすればできればなるべく会議を減らしてやりたい、そして、先生方が十分に授業の準備をできるようにしてやりたい。」

最後に、教育課程の評価・改善段階について、基本的には教員の自己評価を行いつつも、生徒による授業評価と学校評価、保護者による学校評価、さらに学校関係者による学校評価も採り入れていることが分かる。しかし、一方では、評価を改善に移す際に、教員の多忙性などの要因も相まって、即座の改善を行うことが困難であり、評価 - 改善の段階に2年を費やすなど、課題が残っているとも言えよう。

質問：「教育課程の評価について、どのようなことを工夫されているのでしょうか。」

回答①：「我々も自己点検・自己評価という形で学校評価を行っています。それから、どこの学校もやっていることですが、生徒から当然学校評価をもらう、それから保護者からも学校評価をもらうという形をとります。」

回答②：「当然のことながら今年度の重点目標に照らして、果たしてどうだったのかという評価になります。(中略)果たして教育課程が合ってたのか、それともこういう目標に教育課程が合わなかったのか、合ってはいたけれども指導方法がまズかったのかとか、それはやっぱり反省しなければいけないところです。ただし、学校評価をやって、学校評価に対する学校関係者評価もいただきますけれども、教育課程そのものに本当に問題があったのか、教育課程には問題は無いのだけでも、やはり指導のあり方が不十分だったのかとか、本当に年度末に、そういう評価を我々がやる時間があるかということと現実的にはない。」

回答③：「正直言って、教育課程の評価というのがいつも遅れがちになると思います。さて去年の教育課程だったんですが、それについては、5月くらいになってやっと教育課程委員会の中で評価が出てくる。本当は年度末に反省をやり、そしてそれを次の年の教育課程には活かさないにしても、あるいはその次の次の年当たりの教育課程に活かさなきゃいけないはずですが。しかし、去年の評価を今年になってからやってるものですから、もう次の年どころか次の次の年ぐらいにいつてしまうという、生徒が卒業してから反省したところを活かしているという状況で、動きが遅いのです。」

また、同校は生徒および保護者に対して、学校評価アンケートを実施しているが、具体的な評

価項目については、年間を通しての教育課程について14項目を4段階の数値によって評価するものとなっている(表3参照)。ただし、これらの評価項目を数値化することの意義については、別途検討が必要であるが、いずれにせよ、同校の説明責任を果たす上で必要な仕組みとなっていると言えよう。これらの評価項目については、学校の自己評価、生徒や保護者の学校評価、さらに学校評議員・学校関係者の意見を踏まえ、毎年見直し、改善を図っている。この点は教育課程経営のPDSサイクルが活かしているものと評価できる。

表3 宮城県M高等学校における平成21年度学校評価質問項目(生徒・保護者共通)

調査項目	
1	学ぶ意欲を引き出し、学力を身につけられるような授業が行われている。
2	挨拶やマナーなどの基本的な生活習慣の確立に関する指導が行われている。
3	進路目標の明確化に向けた適切な指導が行われている。
4	「フロンティアタイム・産業社会と人間・プロジェクトスタディ」の授業は進路を考える上で役立っている。
5	教員やカウンセラーが必要な時に相談に応じてくれる体制ができている。
6	サークル活動や校内ボランティアは活発に行われている。
7	有意義な学校行事がある。
8	地域や伝統などに根ざした特色ある学校づくりに取り組んでいる。
9	災害・非常時の避難方法や連絡方法は伝えられている。
10	学校便りなどによって、学校の情報は適切に伝えられている。
11	校舎やグラウンドなどの施設や設備は整備されている。
12	学校生活は充実している。
13	家庭学習を毎日2時間以上している。
14	「個別授業評価」は授業改善に役立っている。

(同校平成21年度学校便覧より。)

## VI. おわりに

以上のことから、本事例研究においては、M高等学校における教育課程経営の実態について、計画—実施—評価の各段階における校長の経営行動の分析を通して検討してきたが、本事例研究による成果は以下に示すように、大きく二つ挙げられる。

第一に、M高等学校の教育課程編成において、従来の総合学科に期待されていたような横の広がりによる選択科目の設定ではなく、生徒の学習ニーズに応じて選択科目の縦の深まりを重視するという特徴を把握したことである。すなわち、従来の総合学科であれば、生徒の多様なニーズに応じ多様な選択科目を設定していた。しかし、同校のような進学重視型の高校においては、生徒の関心が四年制大学への進学に向いており、大学入試に必要な科目を志望校や難易度に合わせて設定し選択させるという重層的な選択科目設定を教育課程編成において配慮している点が特徴的である。このように生徒の学習ニーズに応じて柔軟に選択科目を設定するという教育課程上の特徴を出している点で、総合学科の教育課程経営において、校長のリーダーシップは発揮されていたと考えられる。

第二に、M高等学校においては、教育課程経営の各段階において、校長が教員に対して、あるいは学校経営組織に対して直接的に働きかけるのではなく、間接的に働きかけるという特徴を

把握したことである。すなわち、校長のリーダーシップの特徴として、教員の職務遂行に当たって、その条件整備に努め、学校経営組織の総体として教育活動を効果的に推進していくという方式である。また、校務分掌組織の決定に際しては、学校経営組織全体としての効果を高めるという考えのもとに、適材適所の考え方に加え、その教員の職能成長という観点から位置づけ、意思決定が行われている。このように一人ひとりの教員に信頼の基礎を置き、教員の専門性を重視し、それを促進し、組織するように経営行動をとっている点が、大いに評価できる。

以上のことから、本事例研究においてみられた成果は、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教育課程経営と校長のリーダーシップのあり方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、本事例研究で提示された教育課程経営モデルと校長のリーダーシップ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、今後、学校条件を考慮しつつ実証的に吟味していきたい。

## 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。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。
- 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、対象を限定しにく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。
- 4 同校平成21年度学校要覧より。

## 引用・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.
- 佐藤郁哉『QDA ソフトを活用する 実践質的データ分析入門』新曜社，2008

〈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ィング事業」の一環として行った。