

学校の特色づくりにおけるリーダーシップと組織対応

－ 5 校園の事例間比較研究 －

武井敦史*, 田中 響**, 辻 誠***, 高見仁志****,
杉山美也子*****, 二見素雅子*****

(平成22年6月18日受付, 平成22年12月3日受理)

Leaderships and Organizational Acts for the School Based Curriculum Creation : A Comparative Study of Five Schools

TAKEI Atsushi *, TANAKA Hibiki **, TSUJI Makoto ***, TAKAMI Hitoshi ****,
SUGIYAMA Miyako *****, FUTAMI Sugako *****

The purpose of this study is to examine existing theories for school based curriculum development by comparison of cases. Five cases were picked up based on balance of regions, school levels and subjects. Semi-structured interviews and data collections were conducted in each case. The processes were synthesized due course of time and analyzed in three levels: 1) processes of innovation, 2) movement of school organization and 3) useful policies and outside resources. From the comparison of cases, it is suggested that: (1) characteristic activities in the schools are often created in the 'junction' of internal orientation and external needs, (2) organizational flexibilities are required to utilize incidental opportunities, and (3) continuous incentives are required to develop the activities.

Key Words : Curriculum Development, Leadership, Organizational Dynamics

1. はじめに (注1)

本研究の目的は、学校の自律的な特色づくりにあたり、これを可能とするリーダーシップと組織対応について、多様な事例を横断的に検討し、従来のカリキュラム開発研究の理論に示唆を与えることである。

1990年代の後半より「学校に基礎をおくカリキュラム開発」(School Based Curriculum Development)に関する議論がにわかに活発化した。1996年の第15期中央教育審議会第一次答申における自律的学校経営の指向、1998年教育課程審議会答申において掲げられた特色ある教育・学校づくりを進める方向性は戦後日本のカリキュラム経営の大きな転換点となるものであった。その後の教育課程政策が紆余曲折を経ることになったのは周知の通りであるが、学校が主体的にカリキュラムを開発し、教育内容の改善・特色化を図っていくべきであるとする基本的な考え方は今日に至るまで一貫している。

さて、各学校において自律的にカリキュラムが開発さ

れ、特色化が図られるべきであるとするならば、それを可能とする学校組織のあり方が問われるのは自然な流れであろう。しかし組織経営の視点を中心に据えるカリキュラム開発論が出てきたのは、比較的近年のことである。その代表的な理論の一つである中留らのカリキュラム・マネジメント論においては『はじめにカリキュラムあり』ではなく『はじめに教育目標あり』で、カリキュラムはその目標を実現するための手立て(道具)なのである(注2)として、学校教育目的実現の手段としてカリキュラム開発を位置づける。また、天野も一般的な教育目標と人間像について検討し、そのような目標を具体化する学校教育目標を設定し、さらにこれを学年目標、学級目標として具体化してカリキュラムを編成していくことをカリキュラム開発の基本として主張している(注3)。

しかし、学校のカリキュラム開発とは、実際にこのように学校の組織目的から演繹されてくるものなのだろうか。まず目的ありきのカリキュラム開発ではなく、実践

*静岡大学大学院 (Graduate School, Shizuoka University)

**園田学園女子大学 (Sonoda Women's University)

***京都女子大学 (Kyoto Woman's University)

****湊川短期大学 (Minatogawa College)

*****兵庫教育大学大学院連合学校教育学研究科学生 (Doctoral program student of the Joint Graduate School of School Education, Hyogo University of Teacher Education)

*****大阪キリスト教短期大学 (Osaka Christian College)

の中からの「たたき上げ」によるカリキュラム開発を重視する主張もある。教育目標達成の手段としてカリキュラム開発を考える「研究・開発・普及モデル」に対し、教育活動の反省的実践の過程からカリキュラム開発を行うことを強調する「実践・批評・開発モデル」を強調する佐藤の議論^(注4)やカリキュラム開発においては（P-D-Sの順序ではなく）「S→P→Dの順に開発作業を行うのがよい」とする安彦の主張^(注5)などはその例である。

これらの議論における視点の違いは、しかし、学校の現実の前では必ずしも鋭い切れ味を発揮しないのではないだろうか。というのも、どのような順序・段階で導入された活動であっても、学校の教育課題に適合したものであれば、結果的には定着するものと考えられるからである。

このように考えるとき、問われるべきは、カリキュラム開発の当為論や段階論ではなく、結果として学校の組織目標と日々の実践との間に整合的な関係を生み出す、学校組織のあり方はとどのようなものであるか、という点なのではないか。本研究では、こうした問題意識を念頭に、特に学校の特色づくりに特化してカリキュラム開発の問題を検討するものである。

ここで特定教科に関するカリキュラム開発ではなく、特色づくりをあえて取り上げるのは、そこでは学校の自律的なカリキュラム開発の姿がより端的に表れると考えられるからである。本研究では多様な条件、内容を持つ特色づくりの事例を横断的に検討することによって、従来の特色づくり論の妥当性を検討し、必要に応じ修正を加えることを課題とする。（武井敦史）

2. 本研究の構成と調査対象・方法

この目的のため、本研究ではまず、多様性のある学校園における特色づくりが学校園において導入・定着する過程を記述し、これを基に比較検討を行う。事例の選定・記述に当たっては次の三点に留意した。

第一に本研究は従来のモデルを批判的に検討し、より実態を踏まえた包括的な理論を構築するための基礎的作

表1 調査校概要

	校種	地域・規模	教科・内容等
事例1	中学校	都市郊外・小規模	総合的な学習の時間・防災教育
事例2	小学校	過疎地・小規模	図工・音楽、和太鼓の制作・演奏
事例3	小学校	都市部・中規模	音楽・国語、表現活動
事例4	小学校	地方都市・小規模	社会科・歴史人物探究
事例5	幼稚園	都市部・小規模	自然体験活動

業として位置づく仮説設定的な性格をもつものである。このため、事例の選定に当たっては表概要1のように学校の置かれた環境のバランスを考え、中学校以下の学校段階における、より広範な条件下での特色づくりを検討することを念頭に置いて設定した。これらの事例を比較検討した上で、事例間の共通点と相違点が明らかとなれば、特色づくりを可能とする組織の条件についての仮説が立てられよう。

第二に調査に当たっては、各学校園の学校概要・研究紀要・指導案等の資料^(注6)により特色の概要を踏まえた上で、インタビュー調査を行い、組織の対応とリーダーシップの特徴について明らかにした。インタビューの視点は①学校概要、②対象となる教育活動の内容、③実現に至った経緯、④組織的対応、⑤リーダーシップ、⑥制度的サポート、⑦教職員の参画、⑧活動の成果と外部効果、⑨課題と今後の見通し、の9点を基本に、対象事例の特性を加味して適宜調整した。調査の概要は表2の通りである。

表2 インタビュー調査の概要

	日時	インフォーマント	時間
事例1	2009年6月	Ax 教諭	1h
事例2	2009年10月	図工科 By 教諭	1h
	2010年1月	"	1h
事例3	2009年8月	Cx 校長, Cy 教諭	2.5h
事例4	2009年8月	元6年生担当 Dy 教諭	3h
	2010年2月	Dx 校長	0.5h
事例5	2009年8月	主事教諭	1h
	2009年10月	法人事務局長	0.5h

第三に各事例の記述に当たっては特色づくりの過程を、学校内外の動きを視野に入れながら検討できるように、①活動の展開、②学校組織の動き、③外部資源と制度的基盤の活用の3つの視点に留意し、時系列にしたがって図式化した上で、これにしたがって組織の変化やリーダーシップの働きを記述していくこととした。

これらに基づいて事例を並置し横断的に検討することで、特色づくりプロセスを構成する諸要素における事例間の共通点と相違点とを検討することで、従来の特色づくり論の妥当性を検討することができるものとする。以下の5つの学校における特色づくりのプロセスについて記述した上で、リーダーシップと組織対応に関し、事例間の共通点と相違点を明らかにし、本研究の課題に迫ることとする。尚、本研究の文中に使われる記号等は凡例^(注7)の通りである。（武井敦史）

3. 事例1：A中学校における総合的な学習の時間を利用した防災教育

(1) 概要

A中学校は、海沿いの低い地盤に位置する創立65年、教諭数40名、生徒数560名、学級数は16クラスで構成される中学校である。中学校の学区は過去には台風による水害や阪神・淡路大震災で大きな影響を受けた経緯がある。漁業の町で、近隣には古くからの家と市営住宅等が混在し、生徒の家庭は大家族から核家族まで様々な形態が混在している。保護者は朝早くから夜遅くまで漁に出ていることが多く、子どもとふれあう機会は比較的小さいようだ。

中学生を災害時の地域のリーダーに育成すること、防災への意識を高めることを目的として、A中学校、H大学、K市の防災安全課が協力し合って総合的な学習の時間を利用した防災教育に取り組んでいる。

(2) 特色づくりのプロセス

①改革の契機

まず、改革の下地について述べる。A中学では、3年生の総合的な学習の時間を活用して共生教育を行っている。ここでは4つのテーマから選択した内容に沿って、学習を進めていく形式である。2008年度の取り組みの中でリーダー的存在として活動を展開していったAx教諭は防災教育がスタートした当時の状況を次のように語っている。「Ax先生（カリキュラム導入時のリーダーとなった教諭）は地域、市と大学と中学校という連携というのがなかなかなかったので新しい活動として、取り組ん

でみよう、またその取り組みは、総合的な学習の時間で3年生のまとめ学習として学ばすことができたらと考えられ、動いたと聞いています。」「学生が総合的な学習の時間の中で、これから必要な力というのを考えさせるには防災、減災教育ということもあった。」(A-1)。

Ax教諭や校長については次のように述べている。「Ax先生は、地域への関心が強く、防災教育への意識が強く、災害教育への専門的知識を自ら深めていた。この教師と他の教師間の信頼関係は強く、協力的であった」、「学校長は社会科担当で、社会科でも各学校枠を超えてコミュニケーションしていこうとか、研究関係も積極的に動いていこうとされていた」(A-1) というようなAx教諭と学校長の積極的な行動力、地域との繋がりを大切にするという意識が、当時のA中学にはあったようだ。

また、学校外にも活動をスタートさせられるだけの条件が整っていた。近隣のH大学では、災害研究に取り組んでおり、地域における中学生を対象とした防災教育が必要で、実践する必要があるという研究結果を得ていた。そのため、K市防災安全課が行っている「地域における防災教育」の一貫として、中学生への防災教育の必要性を説明し、実践への協力を申し出た。K市防災安全課は、H大学の提案に賛同し、K市の教育委員会における学校長会議で中学生への防災教育に協力の依頼を行った。こうした背景からA中学ではH大学、K市防災安全課の協力を得て連携のもと中学生への防災教育の導入していった。

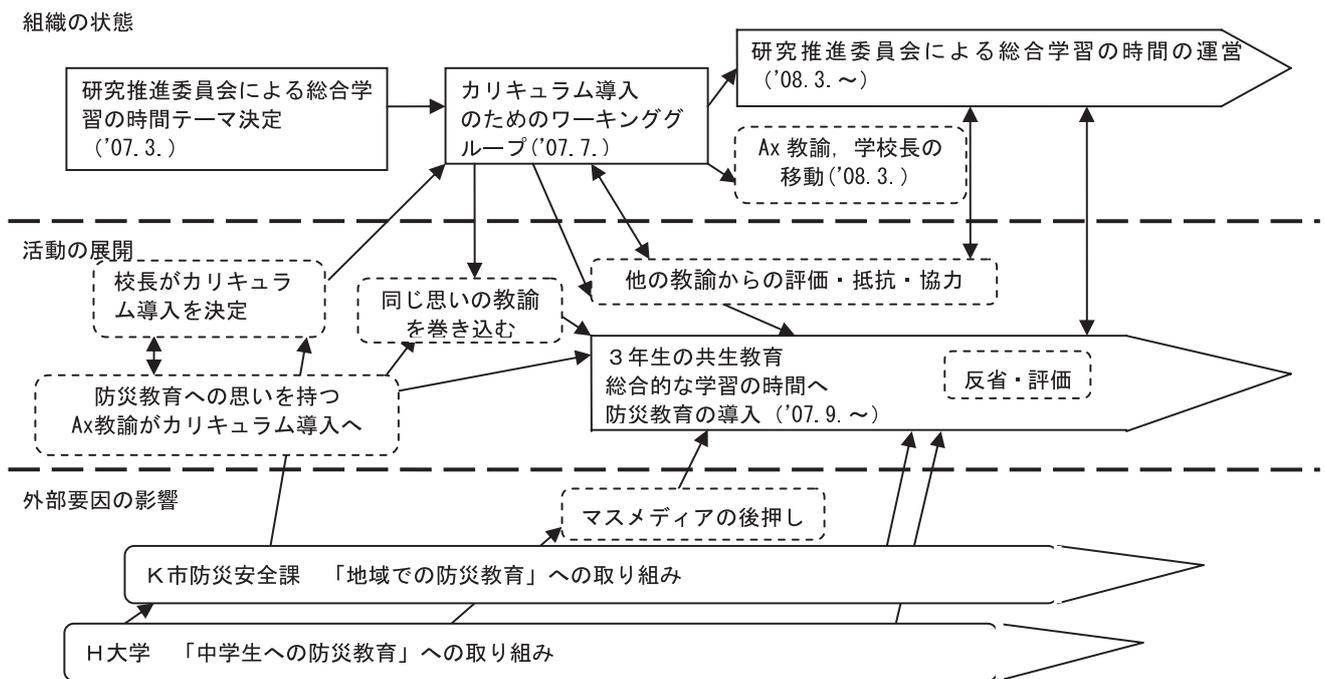


図1 A中学校における活動展開

②活動の展開

学校長は、この計画に対するAx教諭の防災教育への思いを理解していた。また、Ax教諭は3年生を受け持っていたことから、3年生の総合的な学習の時間における共生教育の1つのテーマとして防災教育を導入していくことを学校長と計画・推進していった。Ax教諭はA中学校の研究推進委員会の主要メンバーであったため、委員会に提案し、カリキュラム導入のためのワーキンググループを組織し、防災教育・共生教育への同じ思いを持つ教諭をメンバーに巻き込み、導入していった。

授業の実践内容は、総合的な学習の時間を用い、H大学は、災害研究から得られた最新の情報やシステムを導入し、K市防災安全課は、K市における過去の災害の実態や記録を提供し、地域住民を巻き込んでいった。A中学、H大学、K市防災安全課で検討した上で、実際の授業内容は、災害の備え度をPCでチェックする、ゲーム方式を用いたコミュニケーションの授業、避難所体験、避難時ココ歩きマップの作成などがこれまでに実践されてきている。

災害への備えや知識を教育するという防災教育ではなく、共生の意味を考え、そのために中学生の自分にできることを課題として考えることができるような取り組みである。

例えば、H大学からの災害に関する最新のシステムを用いて、自分の災害に関する知識や備えの程度が、全国での順位がわかるようになっている。また、質問内容から、災害に必要な知識や備えが理解できるようになる。コミュニケーションゲーム「自治会長ゲーム」では、自分が地域の自治会長になったと想定し、災害時に必要なリソースを知り、その役割に適切な人材を探し、アサーティブに依頼し、他の人々から協力を得ることが必要であることを学ぶ。このゲームは、学生と地域の住民、実際の自治会長にも参加してもらうことで、社会における共生の意味を学ぶ機会となる。

さらに、避難時ココ歩きマップ作成では、地域における災害時の避難場所や危険な場所を見つけ、マップにするのだが、ただ歩いてマップを作成するだけでなく、学生は指定された地域住民の家を訪問し、災害の体験について話を聴くという体験も含まれている。実際に災害を体験した、地域住民の方々の話を聴くことで、災害時に自分たちにできることを考える機会となった。

3年生の共生教育は4つのテーマからなっているため、それぞれのテーマ別の発表会がある。その発表会や学年会議等を通して、他の教諭からの「災害への意識が高まり、地域の中で共生する意味を考えさせるよい学びができた」などのポジティブな評価の一方で「大学などの協力を得て、1つのテーマに力が入りすぎ、バランスがとれないのではないか」という否定的な意見もあっ

た。しかし、生徒は「日頃から地域の人達とコミュニケーションをとる必要があると思った。まずは挨拶から始めたい」「災害ってこわい。きちんと備えをしなければならないことがよくわかった。ここで学んだ知識を広げていきたい」「私たちにもできることがある」等のポジティブな反応が多かったようだ。平成21年度までで活動開始から3年が経過しているが、その間にAx教諭、学校長は入れ替わったが、より改善を加え充実した内容となり継続している。

特筆すべき外部要因として、マスコミメディアの後押しがあったことも、この改革がスムーズに受け入れられ、展開できた大きな要因であったと考える。マスコミを巻き込み報道することで、地域を巻き込んだこの改革を成功に導くことができる事を大学が認識しており、積極的に新聞社やテレビ局へ広報した結果、この改革に関わる全ての人々のモチベーションが上がり、やりがいを感じる事ができたのではないかと考える。

(3)事例のまとめ

活動展開の流れ(図1)に示すように、カリキュラム導入のリーダーとなったAx教諭の防災教育への思い、他の教諭との信頼関係、学校長の積極的な行動力、地域と繋がりを大切にしており、日頃からコミュニケーションがとれていたということがA中学のカリキュラム導入の下地を提供していた。Ax教諭は「新しいことに取り組むときは、ある程度(他の教諭の)理解を得た上で、柱を持って出すとみんなの理解も得やすい。ぼんと新しく変える分に対して抵抗を持たれる方もいる。その流れについていけない、古いものを温かく包んでいく方もあります。(この中学では)自分の思いを理解してもらうために、教諭同士がふだん接する機会をふやしておくべきと考えながら活動している。」(A-1)と述べていた。A中学では、そういう下地に、K市防災安全課と大学からの中学生への防災教育への参加の呼びかけというタイミングが合致したことが一つの成功をもたらしたと考える。K市防災安全課の協力は、地域住民の参加や協力、地域への防災教育の普及となった。また、大学の協力は、カリキュラムの内容を充実させ、さらにマスメディアの参加と後押しによって、このカリキュラムに参加した全員の自己肯定観が高まり、スムーズに導入、展開、継続できたのではないかと考える。

また、このカリキュラムが3年にわたり継続している要因の一つとして、評価・フィードバックが充実していることが考えられる。カリキュラム実施中に、他の共生教育を担当している教諭と密に情報を交換したり共有したりすることでお互いの「やる気」の相乗効果が生まれていた(A-1)。また、外部リソースであるK市防災安全課や大学と一単元が終わる毎に、評価し合い、方法を洗練し、モチベーションを高めあい、次の授業へと繋げてい

た(A-1)。また、年度末には学校内の部会や委員会で校長先生、教頭先生をはじめとした教諭間で、反省・評価・フィードバックを適切に行い、肯定的評価を得ていた(A-1)。これらのことが担当した教諭の「やる気」を出させ、継続させてきたのではないかと考える。(田中響)

4. 事例2：B小学校における地域社会と関わる芸術教育活動

(1)概要

対象校のB小学校は「ふるさとを愛し、活力と思いやりに満ちた児童の育成」を教育目標に掲げる全校生徒57名（平成21年度）教員数10名という小規模校である。都市部からかなり離れ、人口も少ない、いわゆる過疎地の純農山村に存在する。都市部に比して地域のつながりは強いが、それでも、現在では子どもと地域の行事や住民との関わりは希薄になりつつある。

B小学校では、2003年から5・6年生を対象に「子ども太鼓教室」の活動を行ってきた。しかし過去にはこの活動は形式化しがちで、なかなか児童にとっての生きた体験学習とはなっていなかった実態があった。指導を担当する音楽教諭Bxはそのことを問題視し、図工教諭とともにリーダーシップをとり、学校のみならず地域もまきこんだ活動へと大きく展開させていった。

(2)特色づくりのプロセス

①改革の契機

B小学校のある地域は、和太鼓の伝統が残っているという文化的な下地を持っている。また、当校では2003年

から音楽科Bx教諭が中心となって、文化庁の補助金を使い、伝統文化振興組織から太鼓を借りて「子ども太鼓教室」の活動を行ってきた。最近では校長が小学校へおられる「兵庫夢プラン」の資金の一部を充当して、それらを活用して太鼓を少しずつ買い取るかたちで活動の運営を支援しており、活動が大きく展開するための資金的、組織的なバックアップを受けることができる、といったように、特色づくりを行うことができる条件はある程度整っていたといえる。

活動の実態が変革していった契機となったのは、次のようなことである。あるとき、練習の際に太鼓の皮が破れることがあったが、その際に、児童の一人が「買えばいいやん」と発言したという。担当の音楽科Bx教諭は、「これまで随分太鼓を使って演奏してきたが、太鼓が児童にとって単なる道具としてしかとらえられていないと感じた」(B-1)と述べ、ちょっとした児童の発言から活動における問題点を発見したことである。

そこで、Bx教諭が図工科By教諭と相談した結果、手作りの太鼓を製作し、それを使って演奏することで太鼓に対する児童の思いが変わるのではないかと考え、活動を構想した。さらに地域文化に根ざしたオリジナルの曲を作り、踊りを創作することも発案したことからあらたな活動へ展開していく。そして、活動全体のビジョンを児童の活動を通じた地域文化の振興を図ることとした。また活動の目標として、第一は自分たちで太鼓を製作し、地域に根ざしたオリジナルの曲をつくり、それに合わせて踊りを創作し、地域で発表する。第二に児童の地

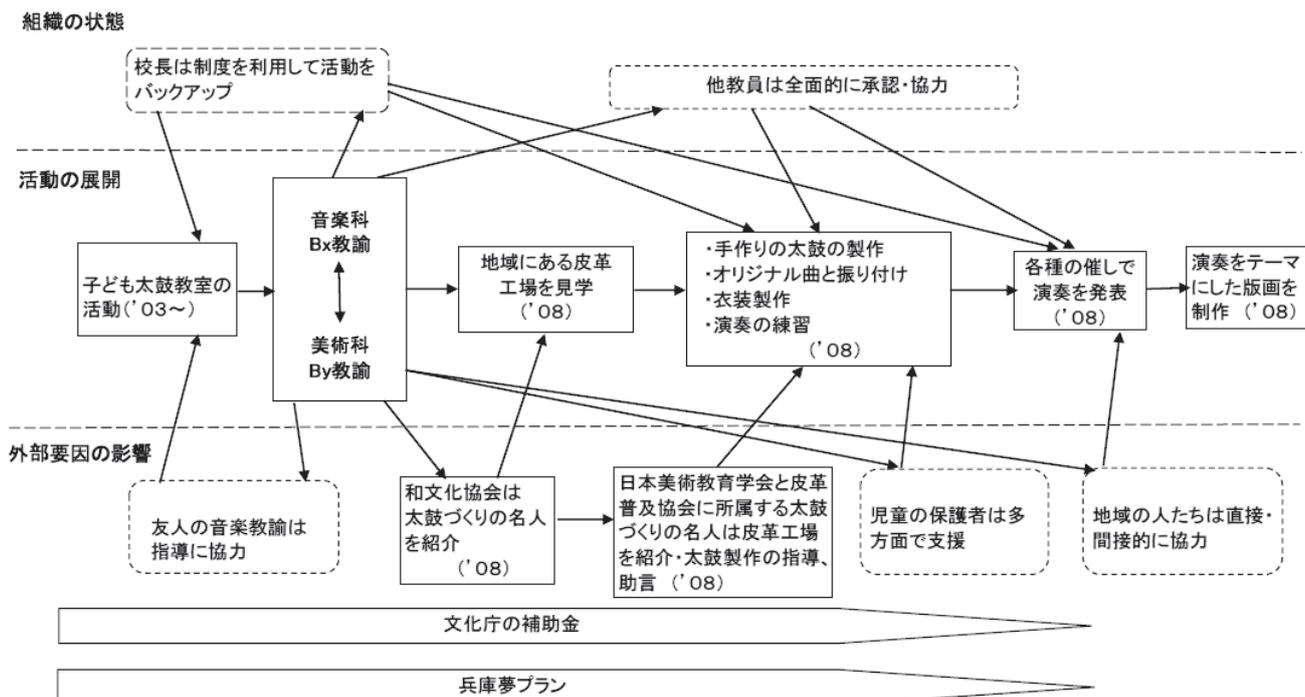


図2 B小学校における活動展開

域文化・環境への関心・興味を喚起し、将来の地域文化の担い手を育てることとした。

②活動の展開

まず、学校組織の中で校長の支援を取り付けているが、事例のような小規模校においては特に重要なことであろう。太鼓の製作にあたっては、図工科By教諭は自身が所属している和文化研究会の革工芸教室の関係者から、美術教育学会と革製品普及協会のメンバーである太鼓づくりの名人たちを紹介してもらった。そして、名人たちに太鼓の製作方法や素材になる革の製法についての指導を受けたが、その過程で、B小学校の近くを流れる川の下流に皮革工場が存在することを知り、図工科By教諭は総合と図工とをつないだ授業時間を使い、後日、児童を連れて見学に行った。この見学と、その後の調査を通して児童は素材である革ができるまでに多くの工程と手間がかかっていることを学んだ。加えて、革作りには大量の水を必要とすることや、かつて皮革工場からの排水によってその川が日本でも有数の汚染された川であったこと、しかし、その後の排水の処理設備の整備によって美しい川に戻った事など、身近な地域環境についても勉強しており、環境の学習活動としても展開している点が特徴的である。

太鼓の製作は空き缶を胴にして、上下2枚の革をはり、その革をひもで結んで作るが、音は紐の縛り具合で調整する。児童は縛り具合を名人の指導を受けるだけでなく、自分たちでも工夫し習得していった。そして、図工科By教諭自身も名人から指導を仰いで技術の研鑽に努めている。当初、By教諭は太鼓の胴の部分に自宅にあった着物の端切れを貼る予定にしていたが、児童たちは皮革工場でもらった革の端切れを貼ることを提案した。その結果、手で持ちやすい太鼓ができ上がった。これは活動意欲の高まりから出た児童の意見を積極的に採用していると言える。それは児童と共に学び、太鼓作りの楽しさを共有できているという素地があったからできたのであろう。

また、音楽科教諭Bx氏とその友人の音楽教諭によって演奏の指導が行われ、さらに、オリジナルの曲に合わせた踊りの振り付けも行なった。自分たちで作った太鼓を使って演奏することもあって、児童達は非常に熱心に練習に取り組み、その成果を次のような学校内外の各種の催しでも披露した(2008年)。すなわち、○校内の学習発表会 ○農業祭 ○市の小学校連合音楽祭 ○町の太鼓フェスティバルなどである。活動の成果を発表することで、地域や保護者からの認知を受け、さらに活動を継続、発展させていくための下地作りをしているといえる。また、活動の後、図工の授業の中で、演奏をテーマにした木版画を制作している。実体験したことを表現する機会を創ることで体験を児童の心に定着させている。

児童と地域の人の反応について述べると、児童たちはそれまで、太鼓を単なる楽器としてしか扱っていなかったが、活動を通して太鼓を先人の知恵と技術の塊であると捉えるようになった。また、音に対しても非常に鋭敏になった。と同時に身近な地域環境に対しての意識の高まりも見られた。そのことは「児童たちが自然のなかに存在する音、たとえば森に響く音などに注意、関心を向けるようになり、また、他者の出す音をよく聞くようにもなった。」(B-1、図工科By教諭)という言葉によく現れている。これはおそらく太鼓の演奏において、他者の出す音に自分の音を合わせるといった経験によるものであろう。現在では、地域の人にとってもこの活動は地域の取り組みとして定着しており、一つの誇りになりつつある。また、保護者も演奏会の送迎、機材の運搬や衣装製作など、積極的に活動を支援している。これはリーダーと保護者における密なコミュニケーションによって、活動の目標が共有化されていることによるものであろう。

(3) 事例のまとめ

対象活動の改革の契機は、音楽科Bx教諭が現場での問題点を発見したことによるものである。そして、Bx教諭の問題意識を共有できた図工科By教諭の二人がコアになりリーダーシップをとり、活動に関わる人々を一方方向に動かしている。大きく見れば、このリーダーは強力なリーダーシップを発揮して全体を引っばっているというよりは、上位層や下位層をうまく連合させる、ミドルアップダウン型のリーダーシップを発揮したと考えられる。

その後、活動が大きく展開し継続した理由として、第一は、活動を学校という既存の組織の枠を超えて地域、家庭、協会などの多様なマンパワーを連合させ、ネットワークを形成することで多角的な情報、多方面からの援助を得る事ができたことであろう。そして、ネットワークづくりを可能にした下地として、地域社会や学校組織の、この活動に対する理解があったということも見逃してはならないだろう。

第二は、ビジョンと目標の共通認識である。ネットワークにおいては階層構造のように情報が上から下へと一方方向に流れていくのではなく情報が相互に流れるため、様々な人々が協力して一つの方向に向かって動くためには明確なビジョンと目標が存在する必要がある。この活動においては児童の活動を通じた地域文化の振興という明確なビジョンが示され、また、自分たちで製作した太鼓を使ってオリジナルの曲と踊りを地域で発表するという二つの目標が共通認識されていることで、ネットワークにつながった各マンパワーが一つの方向に協働していると考えられる。

第三は、参加者が相互的なコミュニケーションをはかることによってビジョンや目標の共通理解を促し、参加者の活動意欲を高めていることが、活動全体の推進力を形成している。これらがこの活動が発展し続けている主な要因だと考えられる。(辻 誠)

5. 事例3：C小学校における音楽科・国語科を核とした表現教育

(1)概要

C小学校は、N市における学校設置条例の一部改正に伴い、平成17年に二つの小学校が合併し新設された。創設6年目の新しい学校である。平成21年5月現在の児童数は664名、クラス数は23の、いわゆる「中規模校」である。「豊かな心を持ち、自分を持つ子(個)・育てる子(個)」を教育目標として、表現教育に重点をおいた取り組みを展開している。表現教育の中心となるのは、音楽科における合唱、合奏、オペレッタと国語科の学習である。学習の成果は、開校以来毎年1回開催される大規模な授業研究会において公開されている。このような研究会を核として、教師の自主的な研修にも力を注ぐ。このような取り組みの結果、児童は落ち着いて学校生活を送り、基礎学力も向上してきたという。さらに、同校の教師、とりわけ若い教師は、確実に力量形成し成長しているという。また研究会は、年を追う毎に参加者が増え、他校の教師に大きな影響を与えてもいるのである。

(2)特色づくりのプロセス

①改革の契機

C小学校における表現教育の取り組みの契機となったこととして、まず第一に「合併」があげられる。Cx校

長は次のように述べている。「合併という一つのきっかけの中で、一つ形ができていった、そのように考えています。合併が大きかったですね」(C-1)。

次に、「表現教育」という分野が学校の特色づくりの基盤として選ばれた理由を、Cx校長の言葉から引く。「国語や算数の中にあられる点数も大事です。でも、それよりも言語活動、芸術活動を通して人間のパーソナリティーの陶冶をすることも絶対要るので……。それがなかったら、社会へ出て生きていけないので……」(C-1、要約)。

この言葉から、表現教育が選ばれたのはCx校長の教育理念に起因していることが理解できる。しかしながら、このような教育理念も、他の教師へ伝播されなければ校長の独り言となり、ただのお題目と化してしまうことであろう。それがお題目とならず、同校の教育の根幹をなすコンセプトにまで昇華した理由は、Cx校長が強烈なリーダーシップをとり、他の教師に自己の教育理念を語り続けたからである。このことに関して、Cy教諭は次のように述べている。「こういうことを通して子どもを育てるんだという、常にそこに帰結してお話をされてるんですね。それがすごく私としては、一番学ぶべきところを持って校長先生が、リーダーシップをとっている学校だな、というふうに思ったわけなんです」(C-1)。Cy教諭の言葉からも、同校の特色づくりの契機として、Cx校長のリーダーシップの存在が不可欠であったことを窺い知ることができる。

②活動の展開

Cx校長のリーダーシップの下、1年目から自主的な研修会が発足した。これは、校務分掌上には位置づかないインフォーマルな性格を有しており、教師間の垣根を取

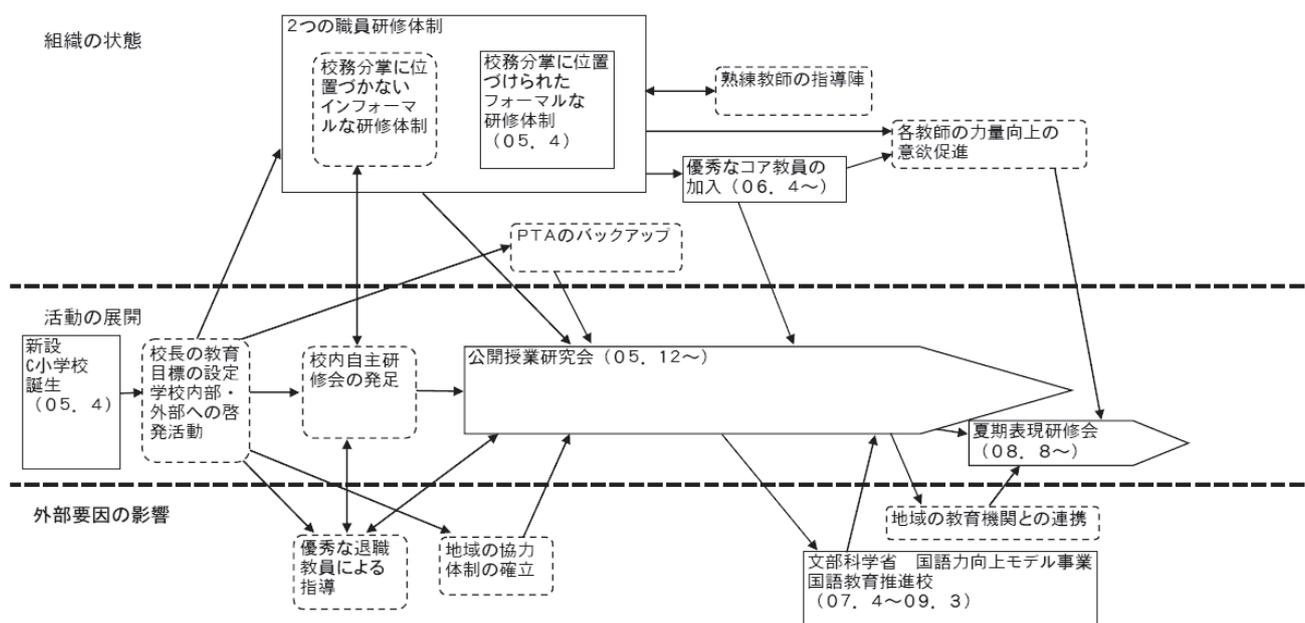


図3 C小学校における活動展開

り払い、お互いが切磋琢磨し力量を高めようとするものであった。このことに関して、Cy教諭は次のように述べている。「ベテランの人とか、そんな先生がふらっと入ってきて、授業をパッと見てそのまま立ち去る場合もあるし、場合によってはちょっと助言に入ったり・・・。打ち合わせをして、この時間に来てくださいというのではなくて、何の授業でも教えてもらったり、見てもらったりというのが当たり前になってる、というところがあったんですね。それは多分、創設当初から、そういう『学校文化』みたいなものがあるんですね」(C-1, 要約)。このような自主研修に加えて、校務分掌に位置づいたフォーマルな体制も確立した。このような二つの研修体制を基盤として、授業研究会が広く一般に公開されるようになったのである。特筆すべきは、このような研究会が、創設1年目から開催されていることである。ここにも、同校の教育活動に対する情熱と、挑戦する姿勢を垣間見ることができよう。

この授業研究会に対して、退職した優秀な元教師が指導に入るようにもなった。このことに関して、Cx校長は次のように述べている。「先輩たちが残したものというのは、有形無形の形でいっぱい残ってる。それは、実践家が自分の中に取り入れながら、子どもと一緒に再生産していく。その営みが教育そのもの。ですから、チャンスがあったときには、その先輩たちと何らかの形で、研究会を一緒に行うということに意義がある」(C-1, 要約)。

このような先輩の知的財産の活用に併せて、保護者や地域の教育力も巻き込み、授業研究会は発展を続ける。Cx校長の言葉を引く。「研究会は、PTAからいろいろとしてもらいます。例えば、当日の受付とか。だから、PTAの役をされてきた方々というのは、みんな本校に対して誇りを持っておられると思います。ある意味、自分らが授業研究会をつくってきたというような・・・」。「他に助けてもらってるのが、例えば社会教育やったり、少年野球の人とかバレーの人とか。それから、緑のボランティアや、〇〇のおじいちゃんとか、手伝いに来てくれる。地域が、やっぱり助けてくれてはるんですね」(C-1, 要約)。このようにCx校長は、様々な立場の人々との繋がりが、学校の発展にとって不可欠な要素であることを強調する。

授業研究会の継続に伴い、研究のコアとなる優秀な教師も加入するようになった。Cy教諭は次のように述べている。「私はこの学校が3年目のときに転動になりまして、実は創設当初からの公開授業発表には、2回とも来させていただいてるんです。自分自身、前任校でも音楽とか表現をやっていたので、この学校の研究テーマを見たときからすごく興味はありました」(C-1, 要約)。Cy教諭のように、授業研究会の取り組みに触発され、

自己の能力を同校で開花させようと考えた教師は、その多くが今では研究体制のコアとして活躍している。

この授業研究会に文部科学省も注目し、平成19・20年度には同校を「国語力向上モデル事業国語教育推進校」に指定する。そのような中で、教師の力量向上の意欲はさらに促進され、「夏期表現研修会」が始まる。夏期表現研修会とは、同校の教師が講師となり、地域の他の小学校教師を指導するといったものである。そこに設定されているのは、音読講座、国語講座、音楽講座、ダンス講座などである。この研修会では、他校の教師を指導するため、準備として日々の教育実践の省察が要求される。指導者の指導者となる経験を積むことによって、教師としてさらなる力量形成に拍車がかかり、それが授業研究会の発展の大きな源泉となっているのである。

(3) 事例のまとめ

C小学校の特色づくりが可能となった要因は、3点にまとめることができよう。

第一に、「制度としての環境の変化」と「新しい教育理念の出現」が、改革の契機として同時に作用したことである。制度としての環境の変化とは、合併による新しい学校のスタート、教職員の一新等、過去の延長線上にはない、喩えるなら、新雪のゲレンデのような状態に一旦リセットされたことである。そしてその新雪に最初に描かれたシュプールこそが、Cx校長の教育理念であったといえよう。このようなスタート時の状況が、同校の取り組みを発展させる最大の契機になったと考えられる。蓄積されたマンネリズムや短絡的な学校運営のルーチンを打破するには、大きな何らかの力が作用する必要がある。その大きな力こそが、本事例では合併、つまり外部要因の影響（学校設置条例の一部改正）による「新たな学校のスタート」であり、その潮流を巧みに捉えたCx校長の理念の構築と制度化であったといえよう。この両者の融合は、相乗効果を生み出し、C小学校改革の起爆剤となったと考えられる。

第二は、Cx校長のリーダーシップが、内部と外部の両方に大きく作用していることである。内部への啓発に関しては、前述したCy教諭の言葉のとおりである。すなわち、Cx校長は、教育に対する熱い情熱が全教師にみなぎるまで、自己の教育理念をドラスティックに語り続けている。この影響力は大きく、同校には「研究する教師集団」が形成されているとあってよいであろう。また、外部に対しても、PTAや地域に訴えかけ、学校への協力体制を築きあげている。このように本事例では、内部組織の結集、外部組織の巻き込みの両方にウエイトをおいた取り組みが奏功したと捉えることができよう。

第三は、「先輩の知的財産を活用し人材を育て、学校文化を継承しよう」とするC小学校の風（ふう）が、信頼関係を伴って職員間に確立されていることである。同

校では、先輩の教育実践に学び、自分でもそれを追試し省察するといった実践力が、とりわけ若手教師に備わりつつある。また、熟練教師は、教師間の閉鎖性を排除して、どんどん他の教師の授業に入ってアドバイスを与えているのである。これは、「教師の力量を高めることがよい授業を生み出し、それが子どもたちを大切に育て、よりよい学校文化を築きあげることに繋がる」という意識が、教師間に共有されている証であり、そのようなポジティブな同僚性こそが、同校の教育活動を支える生命線となっていると考えられよう。(高見仁志)

6. 事例4：D小学校における人物伝を基軸にした社会科教育

(1)概要

本章では、D小学校における人物伝を基軸にした社会科教育実践について考察する。D小学校は、自然豊かな山村地域にある全校児童百名あまりの公立学校である。本教育実践での人物伝の主人公となる八田興一技師とは、太平洋戦争前の時代に、植民地体制下の台湾において、農業灌漑用水利事業の設計・建設の指揮をとった人物である。その建設の目的は、日本内地の深刻な食糧不足解消であった。八田は、台湾の社会科教科書でも、その時代を象徴する人物として、とりあげられている。「人物伝」を扱う社会科の授業自体、昨今珍しくはない。しかし、本事例教育でとりあげている「八田興一」という人物は、日本国内で有名な人物ではなく、且つ、その地域・学校出身の人物でもない。また、その人物を契機として、クラブ活動や海外の学校との相互訪問などの多様な広がりを持つ教育活動として展開されている。そのような点で、非常にユニークなケースであるといえよう。

(2)特色づくりのプロセス

①改革の契機

1998年2月の長野オリンピック開催時、長野市内の小中学校では「一校一国運動」が展開されていた。これは、「オリンピック参加特定一カ国について、一過性ではない深い研究と国際交流を継続的に図る」という教育目標が掲げられた活動である。この運動でのD小学校の割り当てが、たまたま「中華民国台湾」であった。

当時、D小学校のDx校長は、南方民族学を専門領域とする研究者としての側面も持ち合わせていたため、こうした活動において、その専門性を活かすことが可能であった。したがって、Dx校長によるリーダーシップが発揮しやすいテーマや環境であったといえよう。

また、この「新しい取り組み」開始後、中華民国台湾駐日代表(=駐日大使に相当)として、夫妻共に日本留学の経験があるK大使・R夫人が着任したことも、ひとつの契機といえるだろう。このことから更に、「国際交流」のための様々な下地がつくられ、中華民国台湾側からの支援も得ることが可能となった。とりわけ、R夫人は日本の国立大学大学院で児童心理学を専攻した経歴を持ち、児童文学作家活動も行っている。そのため、D小学校に対して、K大使夫妻は何度も足を運び、児童文学の読み聞かせなど、熱心な交流を行った。

②活動の展開

その後、D小学校内では、「国際交流・異文化理解」を教育目標として、多岐にわたる教科教育実践が行われた。前述した駐日台湾代表夫妻の後押しにより、台湾の小中学校との交流が始まった。相互に異文化を理解しあうような教育実践も行われた。例えば、中華民国台湾の公用語である中国語の会話練習や台湾の歌を季節折々に唱

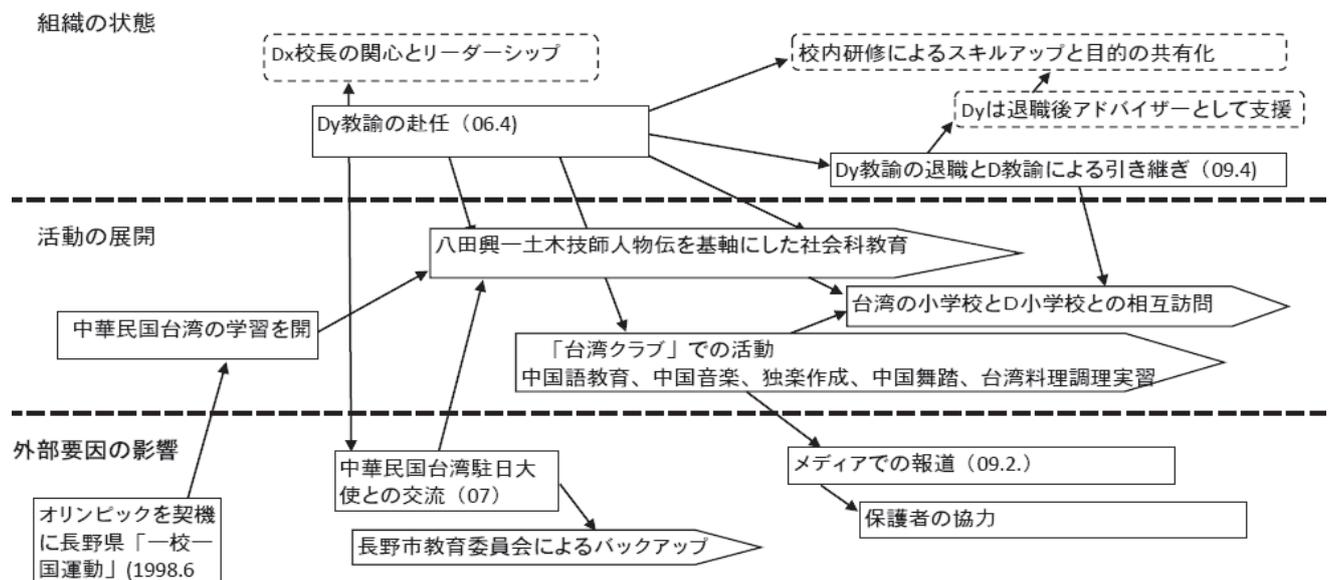


図4 D小学校における活動展開

和するなどの活動である。外国と交流するプロセスの中で、自分たちが在住する国や地域を外国の相手に紹介する実践を通して、あらためて自分の国や地域に、深い認識を持つようになった。ただし、この時点では、教育目標が大きく漠然としていて、児童に、その教育目標はなかなか理解されにくいものであった。

しかし、台湾の日本人小学校で教鞭をとった経験があるDy教諭がD小学校に赴任し、Dx校長と協力しながら、社会科教育分野において、「八田技師人物伝を基軸にした教育実践」が導入されると、それまでの個々の実践が有機的につながられるようになっていく。「人物伝学習（教育）」の長所は、児童にとってわかりやすいことである。児童の立場から見ると、通史的な歴史教育よりも、ある特定の人物を中心に話を展開した方が、その時代がイメージしやすいのである。また、当時の人間や彼らをとりにくく社会や文化に対して親しみが持てるのである。こうした教育実践に対して、児童をひきつける魅力があると思われるのには、主として次の三つの要因が考えられる。第一に、1930年当時、世界でも高水準の「最新鋭のダム」を完成させたこと。第二に、それらの農業給排水設備が21世紀現在も台湾において重要なインフラとして、現役で使われていること。第三に、植民地体制下の事象であったのに、戦後60年以上も経過した現在もなお、かつて植民地支配された台湾現地の人々に、植民地支配した国の土木技師であった八田が敬愛されていることである。

このように、児童たちからも好評を得、更に、「一校一国運動」以来の長野市教育委員会の後押しや駐日台湾大使夫妻の応援もあり、小学校6年生児童を対象に台湾へ現地見学が実現した。ただし、人物伝学習で扱っている時代は「植民地体制下」でのことである。教材や教育実践の方法を誤ると、「国際交流」などではなく、全く逆の結果を導く可能性が高い。戦前の日本の国史教育は、人物（英雄）を中心に行われた。戦時中には、皇国史観に基づく人物学習を通して、国体（天皇中心の国家体制）の正統性を注入する歴史教育が行われた。戦後、我が国の社会科教育では多方面の専門家らが議論を重ねた。このような教育方法について、教育の現場では、戦前の教育の反省がなされ、慎重さを求められるようになった。本教育実践においても、そのような危うい問題に陥らぬように、次のような配慮がなされている。

このような欠点を克服するために、台湾現地見学では、植民地経営の成功部分（八田の人物伝に関する事象）と失敗部分（同じ年、同じ台湾で、日本人による台湾植民地支配に台湾人が抵抗して、日本人側に百名以上の死者を出したという抗日事件）という歴史事象の両側面を児童に見せる学習を行った。これらは、単なる八田の人物伝という「美談」のみならず、児童一人一人に「植民地」

の多面的な理解を促すことを目的とした教育的配慮のあらわれである。

そして、これらの教育実践は、「学習発表会」において、小学6年生児童から報告され、「八田のように、みんなの役に立つような仕事が出来る人になりたい」という発言が多く聞かれた。児童からは「公共性の育成」という教育目標を達成している成果がみられた。また、特に関心の高い児童たちは、中国語教育（外国語科）、台湾音楽（音楽科）、独楽作成（図工科）、台湾舞踏（体育科）、台湾料理の調理実習（家庭科）など、多岐にわたる教科教育の分野の内容を「台湾クラブ」の活動を通じて、「異文化理解・国際交流」の教育目標に対して理解をさらに深めている。

さらに、こうした一連の教育実践はマスメディアに取り上げられた。児童保護者は勿論、小学校周辺の地域住民も、D小学校へ今まで以上に関心を持ち、学校行事時は積極的な協力が得られやすくなった。本教育実践を導入したDy教諭は離職をするが、その後も後任のDz教諭に支援体制をとっている。Dy教諭の話によれば、「どんなに良い教育実践を新しく開始しても、人事が変われば、それが途切れてしまいがちになる。そうならないために最大限の協力を惜しまない」（D-1）としている。

(3)事例のまとめ

本事例は「小学校内部」からの自発的行動というよりも、「一校一国運動」という外側から与えられた契機で開始した事例である。しかしそこに、いくつもの内的・外的な条件の偶然の重なりがあり、D小学校の特色ある教育実践となった。その際、適切な時期に高度な専門性とリーダーシップを発揮できる人材の存在があり、台湾大使夫人等の積極的な後押しがあったことも、この事例が成功した要因として挙げられよう。公立小学校の児童を任意とはいえ、海外に引率して、学習を行うのは容易なことではない。

それを可能にしたのは、次の要因であると考えられる。すなわち、①外国である「台湾」を歴史分野のみならず地理的分野においても、人物伝を基軸にした社会科教育実践を通じて、児童が理解しやすかった点、②教材に、絵本やアニメーション映画を導入することで教育目標が児童や保護者に伝わりやすかった点、③台湾大使夫妻が熱心にD小学校を何度も訪問し、児童や保護者から信頼を得られた点、である。台湾現地学習でも、台湾大使夫妻により台湾内での安全や人的交流の布石が支援された。

そして活動を具体化していく際に、最も重要な鍵となったのが、本教育実践を開始したDy教諭の存在である。本校に赴任する前に台湾の日本人小学校で、下地となる教育実践の経験があったからだ。教材の選び方、授業づくり、周囲への協力の求め方などをDy教諭は熟知していた。また、最も困難だと思われることは「新しい取り

組みの発展的継続」である。本校で、それが持続可能であるのは、Dy教諭の言動にも見られるように、「それが途切れるかもしれないこと」を常に「危機意識」として持って教育現場に立つことで、良い緊張感を「周囲の教員と共有」できているためである。こうした取り組みが、マスコミでとりあげられた結果、活動の中身も充実していき、他の教員や児童は勿論、保護者、地域住民などを巻き込んで、活動の発展的継続や更なる新しい取り組みの実現が可能になったと考えられよう。(杉山美也子)

7. 事例5：E幼稚園における里山活動

(1)概要

E園は、幼児数は90名あまり5クラス、教諭数は非常勤教諭も含め7人、その他主事教諭1人、園長1人の小規模の私立幼稚園である。組織全体は、学校法人であるので最高責任者は理事長、経営については常務理事会が決定し、経理事務は事務局が行い、保育の責任者が園長となる。

ここで取り上げるカリキュラム改革は、2006年度より導入された「里山活動」である。幼稚園が大阪市内に位置するため、幼児が自然に触れて遊ぶ体験が少ない。そこで、園外保育として、近郊の高井田にある里山に入り、山道を歩き伐採を手伝ったりする活動が行われた。里山での活動は、NPO法人「里山復興協力隊」が指導する。2007年度より年間計画に組み込まれ、幼児の体力向上などの成果がみられた。2010年度も継続の予定である。

(2)特色づくりのプロセス

①改革の契機

第一は、経営上の理由である。E園の位置する場所

は、大阪市内の商業地域であり、近隣の幹線道路は非常に交通量が多い。高層マンションなど集合住宅が立ち並んでいる一方で、古くからの木造住宅が入り組んだ路地に面して連なっている。後者では高齢化が進み、前者では若年層が流入し保育所の待機児童もいる。近隣には、3つの私立保育園、1つの公立幼稚園、2つの私立幼稚園が点在し、就学前教育施設としてそれらの園と競合関係にある。そこで、「園児を確保するという経営上の理由から、E園の保育の良さを保護者にむけて強調する必要があった。常務理事会より園長に対して、特色ある保育の開発を求められていた。」(E-2)という下地があった。

第二には、保育方針に対する幼稚園と保護者の共通理解不足である。E園は昭和4年の開園当初より児童中心主義の保育を行っており、自由遊びを中心とした保育を特色としていた。しかし、「近年の若い保護者にこのような保育内容の特色を十分伝えられずにいた。そこで、保護者に保育内容を効果的に伝える方法が模索されていた。」(E-1)というように、保護者への視点も下地となった。

次に、「里山活動」が始まるきっかけについて述べる。2006年K6月E園においてPTA主催の講演会が開催された。講師はNPO法人「里山復興協力隊」のS氏で演題は「自然の中でこどもは治る」であった。山中で自然に触れ活動すると、心に病をもつ子どもたちが治るという内容であったが、「講演後保護者から『自分たちの子どもも参加させたい。』という声があがった。幼児でも山の荒廃を防ぐ活動ができるとの情報を講演内で得ていたため、園長および教諭たちは年間計画にない活動であったが、里山活動をすぐに保育に取り入れることにした。」

(E-1) 活動のきっかけは、教諭たちの立場からは偶然

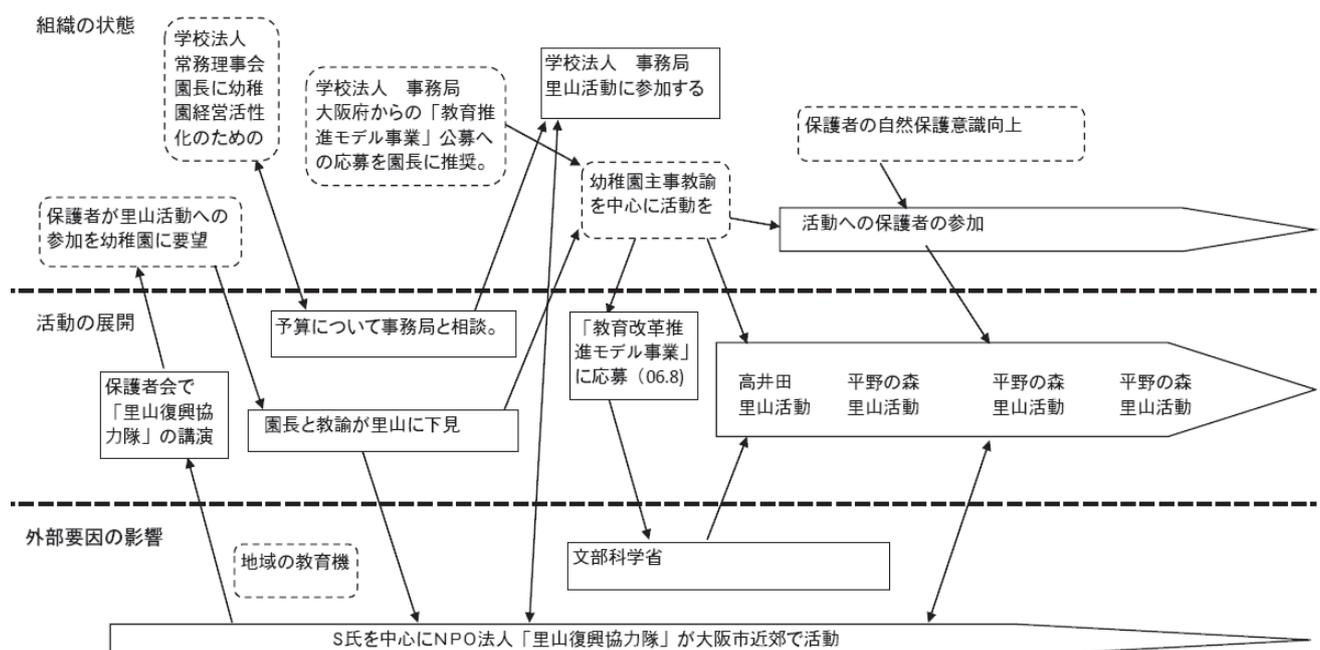


図5 E幼稚園における活動の展開

であるが、保護者の要望を取り入れたという点が特徴となっている。

このような契機で始まったカリキュラム改革におけるリーダーシップに関しては、1人の突出した人物がいたのではないことが特徴と言えるだろう。何人かの保護者の感動と要望が園長および幼稚園教諭たちに直接伝わり、「では保育活動として取り入れよう」と幼稚園組織構成員全員の意志が働いて始まったと考えられる。

②活動の展開

活動を始めるに際しては、この活動が幼稚園の保育方針に適しているという判断が園長および幼稚園教諭によってなされた(E-1)が、「他の幼稚園が行っていない活動でありE園の保育の特色とすることができる点、また地球的規模で問題となっている環境問題改善に直接貢献できる活動であるという点が、常務理事会において学校法人としてこの活動を認めていく理由となった。活動に関わる経費についてのNPO法人との契約は、学校法人として事務局が行った」(E-2)とのことである。

里山活動が常務理事会に承認されたころ、大阪府を通して、文部科学省による私立学校に対する「教育改革推進モデル事業」の募集が行われていた。「事務局より園長に情報が伝達され、主事教諭を中心に活動内容が検討され書類が作成された。」(E-1 E-2) 応募した結果モデル園に選定された。そこで「2006年度は活動に関わる費用に補助が得られた。その後の活動費は学校法人の教育研究経費から支出されている。」(E-2)

2006年度の実質的な活動は、9月から始まり3月まで7回にわたり、幼児と幼稚園教諭がS氏らの指導のもと里山での活動を行っている。8名の教諭は下見に行ったり、活動内容について実施前後に検討を重ねたりして、教育効果を豊かにするように全員で努力を重ねている。活動は基本的に幼児と幼稚園教諭であるが、有志保護者が幼児とともに伐採する、園内に持ち帰ったドングリを植えるなど新たな展開もみられた。また、毎回保護者が10名くらいボランティアとして参加している。

2007年度は年度計画の中に初めから組み込まれており、里山での活動3回、園内活動、保護者と一緒に伐採を行う活動が行われた。園内活動では、伐採したヒノキの皮むきを幼児が行い、その材木で基地が作られるなど、保育活動として幼児の主体的関わりがより継続的となった。2008年度以降も同じように展開している。

この活動の成果は、幼稚園主事教諭によれば、幼児、幼稚園教諭、保護者それぞれに現れた。幼児では、3歳児が山登りをするようになったなど幼児の体力が向上したこと、虫が嫌いで触れなかった幼児が平気になるなど幼児の自然に対する対応が変化したことである。幼稚園教諭では、幼児の体力や精神的耐久力に対する見解が変化した。同行した保護者では、子どもの危険場面で「こ

うしたら大丈夫」と工夫するなど、子どもの危険に対する対応が変化した。

(3)事例のまとめ

「里山活動」が、特色ある活動として保育カリキュラムの中に位置づけられ定着化した要因について、以下にまとめたい。

第一に、E園における事例では、強力なリーダーが存在しなかったことが大きな特徴であると言えるであろう。活動の契機は保護者からの要望であり、活動開始の推進力となったのも学校組織の中の単独の個人によるリーダーシップではなく、特色づくりが求められていたという経営上のニーズや活動経費が文部科学省のモデル事業に指定されたことによる活動資金の保障等、外部要因が重なったことによる。継続しカリキュラムに定着する段階においても、特定のリーダーが活動を継続させるように尽力したという形跡は見られず、活動によって引き起こされた幼児の体的変化等の目に見える成果と教諭や保護者によるその確認などや、活動自体のもつ社会的意義が要因として大きいと言えるであろう。では、なぜリーダーがいないのに活動が始まり継続し、カリキュラムに定着したか。第一に組織からみれば、E園の組織が非常に小さい事が指摘できる。E園では、保護者からの要望に応えようとする姿勢がまずあり、これには全教諭が即座に対応することに同意したのである。特に大きな会議を催す必要もなく、反対勢力の説得もなく、すぐに教諭組織が一つの方向に行動できる組織形態であった。強力なリーダーといった要素が存在しないで改革が進む一つの事例ではないかと考えられる。

第二に組織の質としてみれば、ベテラン教諭が多く、高い同僚性を保持していたと言える。活動に対して、E園教諭全員が主体的に協力しており、突然2学期の途中から活動を導入するとなっても、カリキュラムの練り直しができる組織の質があったと言える。もともと幼児教育は、幼児の興味・関心をもとにカリキュラムを編成する。E園においても、各月に前月の幼児の様子や興味・関心の在り所から保育カリキュラムを計画しており、里山活動は年間計画で予想された活動ではなかったが、想定内の変更と考えられる。

第三に、特色づくりとなった活動の特徴をみれば、保育活動として幼児にとって有意義な活動であったことが基本にある。活動を通して幼児の健康面、人間関係面、科学的知識面、技術面など総合的な成長を期待できる。同時に、保護者や教諭にとっても、社会的意義を確認できる活動であったことも大きい。特色づくりが定着するには、活動自体がどのような意味内容をもっているかが大きな要因となると考えられる。

第四にE園を取り巻く要因との関係をみれば、学院内ではあるが、理事会や学院事務局が特色づくりを積極

的に推進させようとしていたこと、NPO法人のS氏など「里山活動」を指導する人材の確保がなされたこと、保護者が活動に参加したこと等、幼稚園外の人々との連携が見られる。幼稚園教諭との相互的なコミュニケーションにより、活動に対する共通理解が深まり、参加意欲が高まるというよい方向での循環が見られる。特色づくりが定着する段階では、外部の人材とのネットワークが重要な要因と考えられるであろう。(二見素雅子)

8. 事例間比較検討

以上で描いてきた特色づくりのプロセスを、本研究の問題意識に照らし、学校組織の動きについて一覧表化すると表3のようになる。表3は、前節までの特色づくりに関する記述から、組織にとっての所与の状態を表す「組織的環境」、特色づくりを推進する人的要素としての「リーダーシップ」、特色づくりを支援する外部資源となりうる「学校外部要因」、そして特色の結果生じた「成果とフィードバック」それぞれについて、事例の特徴を集約したものである。

これら特色づくりの具体化プロセスにおける特徴から、本研究のねらいに立ち返り、学校単位の特色づくりを可能とした条件を帰納するならば、次の3点を指摘することができるであろう。

第一に冒頭で問題提起した目標主導型の改革と実践たき上げ型の改革と、どちらが特色づくりに有効かを同定することは困難である。事例3においては、教員や校長のきっかけ作りや重要な位置を占めているが、事例1と事例4では外部要因に触発されるかたちで学校が動き、事例2については教員の得意領域の偶然の結合の結果であるといえる。事例5においては際だったリーダーシップは見られない。しかし、実際に活動が導入され、実践される段階においては、学校組織・地域の巻き込みや外部資金や外部からの注目など、所与の条件と理念とが組み合わせられ、学校の目玉としての教育活動としての体裁が整えられている様子がいずれの事例にも指摘できる。この点からするならば、学校の特色づくりは、組織にとって外発的な環境変化から生じるニーズと内発的なリーダーシップの働きとが呼応し合う「潮目」に生じる可能性が高いが、その際に目的・実践のどちらが先行するかは事例の条件によって変化し、本質的な要素ではないことが示唆される。

第二にこのように、特色あるカリキュラムが具体化され、活用される段階では、しばしば組織の偶有性が活用されるが、その際、これを活用する一定の柔軟性と目的・手段の幅を学校組織が有していることが必要である。上述の5つのいずれの事例においても、従来からの

表3 特色づくりの事例間比較

	組織的環境	リーダーシップ	学校外部要因	成果とフィードバック
事例1	<ul style="list-style-type: none"> ● 連帯の強い地域 ● 大地震を経験 	<ul style="list-style-type: none"> ● 防災教育に関心の高い教諭を校長がサポート 	<ul style="list-style-type: none"> ● 市の防災の取組が盛ん ● 近隣に防災教育に力を入れている大学 ● マスメディアの注目 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域全体の巻き込み ● 参加者間のシナジー効果
事例2	<ul style="list-style-type: none"> ● 過疎地で結束力は強い ● 学校内と地域の柔軟なネットワークが機能 	<ul style="list-style-type: none"> ● 図工課 Bx と音楽科 By 教諭の意気投合 	<ul style="list-style-type: none"> ● 兵庫夢プラン ● 文化庁補助金 ● 和太鼓の伝統 	<ul style="list-style-type: none"> ● 音あわせの活動が地域の誇りとなっている
事例3	<ul style="list-style-type: none"> ● 合併による所与の組織条件のリセット ● 同僚性の質の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cx 校長の教育理念 ● 語りかけによる影響力 ● 内部組織の結集と外部組織の巻き込み 	<ul style="list-style-type: none"> ● 退職教員の関与 ● 地域の協力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「公開授業研究会」の質的向上と「夏期表現研修会」の誕生
事例4	<ul style="list-style-type: none"> ● Tb 教諭の赴任 ● 危機感の共有 	<ul style="list-style-type: none"> ● 校長 Ta のきっかけ作り 	<ul style="list-style-type: none"> ● 一校一国運動 ● 台湾駐日大使の支援 ● マスメディアの注目 	<ul style="list-style-type: none"> ● 台湾の学校との相互訪問、台湾への修学旅行などに発展
事例5	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営上のニーズ ● 保護者へのアピール必要 ● 総意の得られやすい小規模集団 	<ul style="list-style-type: none"> ● 特定のリーダーシップは同定困難 	<ul style="list-style-type: none"> ● 保護者からの要望 ● 教育推進モデル事業 ● NPO の協力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 活動の楽しさと自然保護 ● 幼児の体力増強 ● 発達に対する教員の理解変化 ● 保護者の幼稚園行事への参加増

活動の単なる延長上に特色が作られているわけではなく、そこでは組織が変化する契機となる出来事が存在している。大地震の経験(事例1)、合併(事例3)、赴任してきた教員の個人的資質(事例4)や教員間の意気投合(事例2)、外部資金獲得や研究指定等(事例5)をきっかけに、何人かの教員によってコアとなる実践が形成され、これを学校全体に拡大・共有していくというかたちで特色は作られている。逆に言うならば、これらの学校園は特色化に伴う変化を受容するだけの柔軟な素地を持っており、これに組織内外の偶然のチャンスが触媒となって特色が具体化されてきたといえることができる。

第三に、特色の定着化に際しては、管理職による強いリーダーシップが働く場合とそうでない場合があるが、このことが活動継続発展の主要な要因であるかは不明である。ただし、いずれの事例の場合も活動に参加している人々を継続的に動機づける働きが組織内外に存在している。今回検討したすべての事例において、活動が定着した段階では、活動自体の楽しさ等の内容的な継続動機と、地域やマスメディアからの注目などの学校外部から支援的影響力とが働いており、これら両面からの促進要因に牽引されることで、学校の特色ある活動は継続・発展していることが示唆される。本研究からは、学校内外の活動への安定的なモチベーション構造を構築することが、活動維持における必要条件であり、管理職等によるリーダーシップはそのための一つの独立変数として位置づけることが妥当であることが示唆される。(武井敦史)

9. おわりに

以上のように、本研究においてはカリキュラム開発論においてしばしば規範的に語られてきた特色づくり言説を解体し、幅広い事例を横断的に検討することで、①特色創出の契機としての外発的環境変化とリーダーシップとの呼応、②組織内外の偶有性の活用とこれを受け入れられる組織の柔軟性と目的・手段の幅、③活動継続における内部継続動機と外部支援の統合、等の特色づくりに必要な諸要因の存在を仮説することができた。一方で、特色づくりにおけるリーダーシップのスタイルや特色づくりの進行プロセスについては、事例間に共通する要素を見いだすことはできず、これらは特色づくりにおける主要因にはならない可能性が示唆される。

もっとも、はじめに述べたように、本研究で得られた知見は限られた対象に対する調査からの示唆であるため、より実効性のある理論構築のためには、これらの事例のみでは十分でないことはいうまでもない。とりわけ今回の事例研究では、成功した事例のみを扱っているため、仮説設定が一面的になっている可能性は否定できない。

また、本研究はいわゆる「特色づくり」に特化して調

査を行ったが、カリキュラム開発一般と特色づくりとの関係も今後問われなければならないであろう。今後は学校段階・規模・内容等により条件の統制を行った上で、これらの諸条件とカリキュラム開発の戦略ととの関係を実証的に検証していくことが必要であり、この点に本研究の最も大きな課題があるものと考えられる。

(武井敦史)

— 注 —

- 1 本研究は平成22年度兵庫教育大学連合大学院GP「学校教育学研究者・実践者の育成」の研究実践を基礎に、その参加者が研究成果の一部を活用し、自己の責任で共同研究として再構成し完成させたものである。
- 2 中留武昭, 田村知子『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.22
- 3 天野正輝『総合的学習のカリキュラム開発と評価』晃洋書 2000 p.17
- 4 佐藤学『カリキュラムの批評 公共性の再構築へ』世織書房1996 pp.32-36
- 5 安彦忠彦編著『特色ある学校づくりのための新しいカリキュラム開発 特色ある学校づくりとカリキュラム開発』ぎょうせい 2004
- 6 本研究において収集・活用した資料は下記の通り。尚、本稿における記述にあたっては、特に記載がないかぎりインタビューのデータをもとづくものであり、必要に応じ下記資料により事実関係を確認している。

【収集一覧】

- 事例1 A中学校『Aのあゆみ』2009
- 事例2 兵庫県教職員組合、「第6分科会・美術」『第58次 兵庫県教育研究会報告』2008
- 事例3 C小学校『平成20年度 研究のまとめ — 表現自ら学び、自ら考え取り組む子(個)—』C小学校 2009
- C小学校『C小学校第4回公開授業 — 表現それは表に現れた人としての育ち—』C小学校 2008
- C小学校『C表現研修会 — 表現活動 国語・音楽・踊りを学びませんか—』C小学校 2009
- 事例4 北國新聞2009年2月8日、同年2月14日版
- 財団法人全国建設研修センター『国づくりと研修108』2005
- 『日本長野県・長野市T小学校 訪問 台湾・台中市K小学校 交流手冊』2008
- 財団法人全国建設研修センター『国づくりと研修123』2009
- T小学校『八田與一アニメ「パッテンライ！」上映試写会感想(日記と感想文)』2009.2

事例5 E 幼稚園『平成18年度教育改革推進モデル事業報告書』2007
E 幼稚園『平成20年度自己点検・評価報告書』
pp.108-111 2009

7 本稿における凡例は下記の通り

記述中

(A-1) A 校における第一回目のインタビューの発言を表す

図中

 フォーマルな要素

 インフォーマルな要素

 継続的に影響している要素

 影響関係