

カリキュラムマネジメント評価(Curriculum Management Audit)の研究：トータル・クオリティーマネジメント(TQM)との関係性に着目して

倉本, 哲男

九州大学大学院教育経営学研究室：博士課程後期在学：学校経営

<https://doi.org/10.15017/788>

出版情報：教育経営学研究紀要. 6, pp.57-65, 2003-01-31. 九州大学大学院人間環境学府(教育学部門)
教育経営学研究室
バージョン：
権利関係：

カリキュラムマネジメント評価 (Curriculum Management Audit) の研究 ー トータル・クオリティーマネジメント (TQM) との関係性に着目してー

倉本 哲男

ー 目 次 ー

- I. はじめに
- II. TQM (Total Quality Management) の歴史的関係性
 - (1) TQM概念の形成
 - (2) TQMの日本への導入とアメリカでの発展
- III. CMA論の登場 (TQMの援用として)
- IV. CMAのスタンダード
- V. おわりに

I. はじめに

アメリカにおいて、これまでのカリキュラム開発論 (Curriculum Development) の研究動向は、教師と学習者を中心とする学習分野に焦点を当ててきた。そのカリキュラム開発論は、その条件整備論に関する課題意識が弱く、それを含んだ視点からのカリキュラム開発原理を論じることは極めて少なかったと言える。

また、カリキュラムのシステム運営の視点から考察すれば、カリキュラム開発の計画段階は学校システム内で構築され、その実施段階も組織的なシステムによって展開されていくものである。特にアメリカのカリキュラム開発・実施の教育的効果を論じる際には、学校を含む教育行政システムに対応する各州の学習基準 (State Academic Standard) を満たす必要があり、そこを踏まえながらカリキュラムは実践化されるのである。

そこで、カリキュラムマネジメント評価論 (Curriculum Management Audit 以下、CMA) 論は、単なる内容方法のカリキュラム開発・評価論とは異なり、そのシステム条件整備 (System Operation) の課題を含むコンセプトである。これに着目して本論文では論考を進めていく。CMAとは、イングリッシュ (Fenwick W. English) とのタイアップでAASA (American Association of School Administration) やNCAC (National Curriculum Audit

Center) によって普及してきたものであり、学校や学区のカリキュラム開発とその実施に関する系統的

な評価論である⁽¹⁾。

つまり、このCMA論は、単なる教育内容方法論 (Curriculum & Instruction) の立場からのカリキュラム開発論が対象とする概念範疇が拡大し、組織システム運営レベルまで含むカリキュラムマネジメント論 (Curriculum Management) である⁽²⁾。

これまでの授業論からみるカリキュラム開発論は、カリキュラムオペレーションを広義に捉える視点が弱く、カリキュラムのPDSサイクルは学校システム内で構築されるものであり、そのカリキュラムの内容方法論さえもシステムによって展開されていく点に関して、十分には研究的関心を払ってこなかったと言えよう。

そこで本研究では、経営過程論の一環として、カリキュラムPDS過程から再び計画段階へとフィードバックする全経営過程を一体性のカリキュラムマネジメント

(Curriculum Management) として把握し、その特徴の一断面を明らかにしていく。そのカリキュラムマネジメント論の初期的形態はデミング (Edwards W. Deming) のトータルクオリティーマネジメント (Total Quality Management 以下、TQM) 論の影響を受けており⁽³⁾、70年代初頭からTQMと並行するかたちでイングリッシュが論じるCMAが、アメリカ教育改革の動向の一つとして挙げられてきた⁽⁴⁾。

ここで、イングリッシュは以下のようにCMAを定義している。

「CMAはその評価方法をパターン化して確立し、まず

は学校システムの内的事項を評価する。その評価とは、当該学校が、教育目標に対する妥当性のあるカリキュラムを開発し、その実施において有効な教育方法がとられているかどうか、またその組織運営は健全なものであるかどうか等を評価していく。更に学校システムの外的事項と関わって、教育的リソースとの協働・活用は適当であるのか等をカリキュラム開発の視点からチェックする内外的な評価論である。この評価のフィードバックにより、学校組織システムを改善し教育効果の質的向上に寄与していく手がかりとする。」⁽⁵⁾

よって、第一に、CMAの歴史的背景を探る上で、TQM(Total Quality Management)との関係性を整理することから論考を試みる。第二に、デミングの「恒常的なシステム改善の目的と方法論」に関わる組織改善のポイントを整理し、第三に、TQMとCMAとの関係性を整理する。こうしたCMAに関わる背景を探ることは、カリキュラムマネジメントの基礎的研究に位置付き、内容方法論と条件整備を統合的に論じる学際的分野への布石となりえよう。

すなわち、本研究では、CMA論を通してカリキュラムマネジメント論の一段面を整理し、それが学校改善論に如何なる有効性を持ちえるのかという研究課題に関して、一定の示唆を得るようとするものである⁽⁶⁾。

II. TQM(Total Quality Management)の歴史的関係性

CMAの歴史的背景を探る上で、TQM(Total Quality Management)との関係性を整理することから論考を試みる。それはTQMがアメリカ教育制度論、とりわけ学校改善システム論として注目を浴びたが、その70年代初頭からTQMと並行するかたちでCMA論はアメリカ教育改革の重要な動向の一つとして挙げられてきたことによる。CMAの初期的な発展形態はデミング(Edwards W. Deming)のTQM論の影響を受けており、その後イングリッシュ(Fenwick W. English)がCMAをAASAの重要課題の一つにまで体系化したと評されている。現在では、70以上の実践例が全米の19州において取り生まれ、国際的にもサウジアラビア・バングラディッシュの例も挙げられている⁽⁷⁾。

ここでは、CMA登場の歴史的背景をTQMの視点も加えながら整理を試みる。

(1) TQM概念の形成

まずはCMA論のバックボーンを整理するために、経営学者タイラー(Frederick W. Taylor)の科学的マネジメント(scientific Management)のコンセプトから論考を始め、Total Quality Management(TQM)論に言及していく。この科学的マネジメント論は統計的マネジメントであり、数値目標の達成のために経営者は、労働者をメカニズムのなかに如何に組み込むかを重要課題とした。この科学的マネジメント論の労働者にとって、その労働の意味などは不必要なものとなされた。

つまり、科学的マネジメントとは、そのシステムの数値目標達成のみに関心が払われ、組織構成員の労働意欲などへの配慮に弱点があり、構成員を没個性的な歯車として位置づけた組織運営論であった。タイラーは、そのマネジメント論を以下のように述べている。

「アメリカ産業界にとって労働者とは巨大な産業機械の歯車であり、高い教育を受けた行政官や監督者が定めた規範のみが、全システムの方向性を決定するものである。」⁽⁸⁾

そのマネジメント論の思想背景は、構成員である労働者は機械的な生産過程に位置づけ、その典型例は大量生産のためのアッセンブリラインを駆使した自動車産業のフォードであり、当時のマネジメントシステム全体がトップダウン形式になっていた。

この科学的マネジメント論はアメリカ教育界にも次第に転用され、特に60年代のスプートニックショック以降の教育的動向もあり、教育的効率性が追求されていった。ここでの効率性とは、組織的権威を集権化することで全教育過程の方向性を管理者(教育行政)が決定することに拠っている。このマネジメントシステム下の教師は、教育内容・方法や評価基準に至るまでトップダウンにより方向付けられる傾向があった。

以上のような社会的・教育的動向を批判したデミングは、タイラーに代表される権威主義のマネジメント論が人間性の喪失・労働からの疎外状況を生み出したとし、そのマネジメント論からでは、生産性を下げたしまうとは指摘した⁽⁹⁾。

以上の問題意識にたち、デミングはTQMを提唱した。デミングが、経営学者のシーワート(Walter A. Shewhart)の影響を受けて構築したマネジメントサイクル論は、教育経営学で論じられる典型的なPDS論へと転用された経緯がある。デミングは、労働環境、労働意欲、労働生産性の関係性をマネジメントする研究を展開し、労働者が自己研修を図り労働

者自身で生産性をチェックできるシステムへと転換がなされれば、タイラーの科学的マネジメント論と対照的にアウトプットは向上するとした。組織運営のアウトプットである生産的質の向上は、単なる数値目標達成のためにシステムの生産最終過程でのチ

ェックのみに依らず、その生産全過程で労働者自身が参画できる評価検証システムの理論を構築した。

それが、デミングが提唱したTQMである⁽¹⁰⁾。

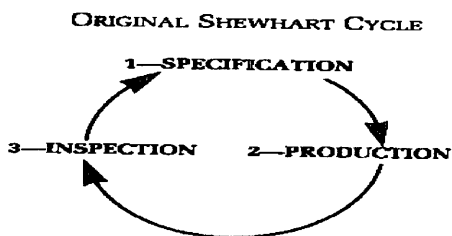


図1. Shewhart の経営過程サイクル

ここでシーワットは、生産性の向上に関わる過程を3ステップ(図1)⁽¹¹⁾で示したが、デミングは、それを4ステップに修正し、図2のようにPDSA(Plan-Do-Study-Act)サイクルを確立した⁽¹²⁾。

つまり、デミングのマネジメントサイクル論は、今日のカリキュラム経営過程で論じられるPDSの先駆的理論でもある。基本的にこのサイクルは、第一に生産に関わる計画を立案する(Plan)。その計画に従いスモールステップで実施に移行していく(Do)。第3のステップで生産は検査・検証されていく(Study)。最終段階では、検証段階で得られたデータを基に次の生産プロセスを修正する計画に帰結していく(Act)。

これを総括してTQM論者の一人であるボンスティングル(John J. Bonstingl)は、これを教育経営論に援用した結果について以下のように述べている。

「教育におけるTQM理論とその実践は、これは教育行政が教育関係者を査定するというよりも支援する認識へ、教師が講義形式によって生徒に教え込むというよりもコーチやメンターとして、学校は孤立した労働機関というよりも、父母、生徒、行政関係者、教師、ビジネス、コミュニティ全体との協働によるパートナーとしての方向性へ改善を進めていった。」⁽¹³⁾

(2) TQMの日本への導入とアメリカでの発展

1950年にマッカーサー(D. MacArthur)はデミングを日本へ招待し、TQM論について講演依頼をした。日本でのデミングは、常に品質を改善していくPDSAサイクルを提

THE DEMING CYCLE

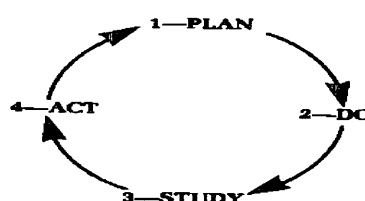


図2. Deming の経営過程サイクル

案し、統計的制御チャートの使用方法等を日本の経済界へ提示した。デミングによれば、生産のエラーを可能な限り低く抑えることが重要であり、そのためには生産最終過程だけでのチェック(評価)では生産コスト面の浪費につながり、マーケットでの信用性に影響すると強調した。そのような形態のマネジメントシステムではなく、生産過程の全プロセスの中でチェック(評価)されること、更には労働者の質的向上により生産物の品質性を確保することが重要な点とした⁽¹⁴⁾。

1970年代に入り日本の経済的急成長が世界的にも注目されるようになり、その日本の経済成長の原因の一つとして日本へ導入され実践化されたTQM論に、アメリカ産業界が興味を示すようになった。この日本で発達したTQMとその実践がアメリカにも逆輸入されるかたちになり、アメリカ産業界にも直接に影響を及ぼす経緯となった。

デミングのTQM論は、70年代の教育的結果を求める動向とリンクしながら影響を及ぼすようになり、学校システムが目標設定した事柄に対して恒常的な教育活動のプロセス改善を実施し、その生産性(教育の結果)を向上するとして注目されていった。そこで学校改善論の一つが、TQM論をバックボーンに据えるようになったのである⁽¹⁵⁾。

つまりデミングは、以下の要約のようにTQM論を教育経営論として援用している。

産業界のマネジメントでは、点検(評価)が生産ラインの最終段階で実施される場合、品質が標準以下の製品は組立てラインから処分しなければならない。その製品を改善するためには、生産ラインの開始点に再インプ

トするか完全に廃棄されるかである。これが典型的な科学的マネジメントである。しかし、この過程は生産工場においては浪費的作業も可能でもあるが、教育システムの中では同様な過程を認知するわけにはいかない。つまり、教育期間が終了する卒業段階でその教育効果を単純に検証（評価）し、教育的質の判別をするだけでは許されない行為になるとしている⁽¹⁶⁾。

学習の効果を最終段階で単に教育的配慮もなく評価するのではなく、その全教育過程のあらゆる段階に即して評価を実施し、フィードバックすることによってシステ

ムの恒常的改善に努め教育的効果をあげる方法論の確立が求められた。その意味で、TQM論が注目されるようになったのである。

そのためには、教職員の研修を支援するシステムや、教職員どうしの協働性の発揮、更には学校・教育行政システムを変革し、一定目標への方向性を示すリーダーシップの発揮などの条件が必要になる。これを具現化するポイントにはデミングの「恒常的なシステム改善の目的と方法論」に関わる組織改善の14のポイントがある。

1. 生産性（運営の結果）とサービス（実践・実施）の改善のために一定の目標を創造すること。
2. 新しい哲学（信念）を持つこと。
3. 質的なシステム運営のために不必要な調査（管理）などに振り過ぎないこと。
4 供給者を限定して運営コストを最小限に抑えること。
5 生産性（運営の結果）とサービス（実践・実施）、運営の計画性の各過程を常に改善していくこと。
6 職業的スキルを訓練する制度の保障をすること。
7 リーダーシップを発揮できる制度とその体制の創造をすること。
8 失敗する恐れをなくすこと。
9. スタッフの領域境界線を撤廃すること。（バリアフリー）
10. 仕事内容に関する単なるスローガンを廃止すること。
11. 仕事内容に関する数値的な役割分担や、管理運営に関する数値的な目標を廃止すること。
12. 労働者の自尊心を奪ってしまうような境界線（労働からの疎外）を失くすこと。メリットシステムや勤続年数による昇給システム等を廃止すること。
13. 誰にとっても自己改善と自己研修ができるしっかりしたプログラムが制度的に保障されていること。
14. 組織内に連帯意識があり、相互に変容できる雰囲気があること。

(表1. デミングの組織改善14ポイント⁽¹⁷⁾)

Ⅲ. CMA論の登場（TQMの援用として）

TQM論が学校システムの改善論として注目されるなか、学校改善のための評価論も脚光を浴び始めた。CMAとは、狭義の意味でのカリキュラム開発に限定されるのではなく、広義にはCMAはカリキュラムを開発・実施の段階の評価にとどまらず、そのカリキュラム開発にかかわる学校システムの全体性を対象として捉えている。

CMAは、1979年イングリッシュら（ビジネスコンサルタントのMitchellらと）が6ヶ月に及ぶ共同研究で主要都市部の学校群のカリキュラム経営について調査したデータを基礎理論としている。そのCMAの概念は1988年には、カンザスのTopeka/カリフォルニアのBellflower/ニュージャージーのLong Branchで実践化されていた。

こうしてCMAは、AASAの重要概念に位置づけられることになった⁽¹⁸⁾。

CMAは「教育の生産性」「教育効果」「教育の結果」等とよばれるコンセプトを客観化する評価論であり、第三者の立場からカリキュラム開発と実践に関する学校運営そのものを対象化するシステム改善方法論でもある。

CMAには二つの特徴があり、その一つは、カリキュラムマネジメントに関する評価原理で、イングリッシュによれば以下の留意点があげられる⁽¹⁹⁾。

- 客観性＝同様な評価基準で複数のオウディターがデータ収集を行い、ほぼ同様な結論に達すること。
- 独立性＝オウディターがオウディットの結果に利害関係がないこと。
- 一貫性＝同じ手続き、テクニック、方法論によって常に評価されること。
- 実質性＝オウディターは何が重要で何がそうでないのか明確な区別をつける権限を与えられていること。
- 公表＝オウディターはその重要な評価結果を公表することができること。

もう一つのCMAの特徴は、実践性に関することである。イングリッシュ自身、マネジメント原理と実践は、カリキュラムの計画と実施にかかわる側面を評価の重点

項目としており、カリキュラムマネジメントからみる学校システムは、以下の表2のスタンダードを考慮すべき点であると提唱している。

① スタンダード1(Control)
● 学校システムは、人的資源やプログラム、それにリソースの管理運営を示す。
② スタンダード2(Direction)
● 生徒にとって明確で有効な目標を設定する。
③ スタンダード3(Equity)
● 学校内部での連携を強化し、プログラムの計画と実施における理路整然とした公平さを示すことができる
④ スタンダード4(Feedback)
● 学校区レベルで開発された評価結果から、教育実践内容を適応したり改善する。または、効果的でないプログラムを廃止したりする。
⑤ スタンダード5(productivity)
● 教育の生産性を向上する。

(表2. CMAのスタンダード⁽²⁰⁾)

よって、CMAは、学校システムの内的事項外的事項にかかわって、そのカリキュラム、教育的プログラムとその結果、さらには学校スタッフの関係構築と予算作成にいたるまで、偏見のない公平なチェックができる最も厳格な評価方法であるとイングリッシュは総括している。

IV. CMAのスタンダード論

1979年、イングリッシュらのCMAの共同研究で開発されたのが、カリキュラム経営について基礎理論に位置付けられる表2のスタンダード論である。これは、直接インタビュー(システム関係者や保護者、学校訪問など)に加えて提出される報告書などを分析する視点である。

これに、デミングのTQM論も視点に加え、CMAのスタンダード論の整理を試みる。

特にここで重要なのは、スタンダード1のコントロール(Control)であり、学校システムのコントロール(管理運営)に関わる理論である。これは、カリキュラムの計画・実施に関するアカウントビリティの見通しを持てることと、システム運営の基本的なフレームワークを形成する段階である。つまり、学校システムの組織的構造や、計画的機能、教育目標・組織運営方針などに関わる部分である。教育システムに関わるエージェンシー(教育委員会レベル・学校管理職レベル)は、教育的パフォーマンス(教育効果)に関する判断(考察)を体系化し、システム運営の事前準備を具現化する方針を示すものであ

る。これを学校レベルで分析すれば、校長や教師は生徒の学習が促進されるようにカリキュラムやその授業方法の開発やその運営に関わる条件整備を進めることである(21)。

ここで、デミングのTQMのとの関連でCMAのコントロール論を整理すると、特にこの段階では組織のトップレベルの管理がその質の保証についてアカウントビリティを持てることである。「1. 生産性(運営の結果)とサービス(実践・実施)の改善のために一定の目標を創造すること。」では、教育行政システムにおける教育目標と組織運営方針が、相互の関係性を確立し構造性を示す段階であり、これは委員会レベル、学校管理職レベル、担任教師レベルまで浸透すべきものである。また、学校システム範囲内でもカリキュラムの定義やアダプション(定着過程)、管理運営の変革を受容する組織的メカニズムの確立が必要となる。

「2. 新しい哲学(信念)を持つこと。」に関しても同様である。ただ、トップレベルのマネジメントの教育ポリシー・思想に関わる点では、ある程度のポリシーの一貫性が必要と論じられる。その安定性が教育目標を徹底していく要因となる。

「5. 生産性(運営の結果)とサービス(実践・実施)、運営の計画性の各過程を常に改善していくこと。」に関して、どのような計画がどれくらいのスパンで実施されるのか、その実践開発にかかわる留意点である。システム改善に関わる短期的な視野に限定されてしまっただけでは、長期展望は構築できない。この点から、CMAは将来的展望にたった視野からのコントロールの局面を求め、学校区レベルで改善のシステムとしてPDSAサイクル(Plan-Do-Study-Actサイクル)を求めている(22)。

ここで、CMAの報告書によれば、校長は授業内容や生徒の人間的成長に対する関心よりも、どちらかと言えば学校運営の条件整備や人的管理に関心を払う傾向にあり、教師のリーダー的存在というよりも監督者としての存在ばかりがクローズアップされがちである。これは、学校システム運営の重要課題の一つを露呈しており、このケースでは典型的なピラミッド型の管理組織を構成し、その組織の硬直化を生み出す結果となりやすい。

ダウニー(Carolyn J. Downy)によれば、CMAはアップルが論じたような教授行為の「ディ・スキリング」(De-Skilling)を意図していない(23)。「ディ・スキリング」化の組織構造では、学校運営の重要事項への教師の参画は保証されておらず、教師は組織の一部・歯車として従順であることが要求される。しかしCMAは、教師・生徒・父母の教育要求に応じてシステム内での主体性・自立性を活用し、その上でシステムとして機能させていくとの論理である。CMAによるシステム管理運営は、システムによって不必要に教育観を強制されるべきではなく、システム構成員である教師の職業的専門性を尊重し、特にその教育観を具現化するカリキュラム編成・実施において、教師の意図を反映していくべきであるとする。

一般的に教育行政システムとは、そのビューロクラシイ的特徴により、その学校を含む構成員に対して受動性を強要する印象があるが、CMAは教師と生徒に主体的な活動の余地を与え、学校ベースによるカリキュラムマネジメントとの両立できるシステムの確立を理念としている。マネジメントレベルとその構成員が共通の教育目標・組織運営方針に向けて協働化してこそ、CMAの目標は達成できるとする。しかし一方では、そのポリシーが欠如し全体構造の中にシステムとして位置づかないカリキュラム開発がなされれば、そのバランスが崩れシステムが崩壊すると留意している。

ここで、教育委員会レベルで教師の教育的活動のボトムアップによるコントロールを含み、学校レベル・州レベルでのCMA評価システムを導入することによって、教師の質的向上に成功し、生徒の学習意欲・教育効果も高めたとの成功例も報告されている。

イングリッシュによれば、標準化テストによる数値化での学校評価となれば、必ず「ディ・スキル」状態の教師を大量に生み出すと警鐘を鳴らし、CMAはこの形態の学校システムに対するアンティテーゼとして提唱している。CMAによる学校システムは、人的資源やプログラム、それにリソースの積極的な管理運営を示す。その共通的な指標は、以下の通りである(24)。

- ・ 州や学校区レベルの教育目標を振り返る委員会の政策を明確化し、その達成度をチェックするデータを使用してその学校システム運営の改善を図る。
- ・ 説明責任（アカウントビリティ）を認めるマネジメントにとって、操作可能なフレームワークを確立する政策がある。
- ・ カリキュラムが教育委員会レベルで定められている。
- ・ 学校区レベルのカリキュラム開発とその実施に関する機能的行政構造がある。
- ・ 担任教師や学校長レベルを通して、教育要求を考慮した教育委員会や教育長レベルからの権威的ラインが確立している。
- ・ 組織的発展の努力が、システム効果の改善に関心を払っている。
- ・ 中央行政や教育委員会レベルのドキュメントが、ミッションや目的目標に関する計画性を備えている。
- ・ 明確なメカニズムと直接的な変化、それにミッションと目標と目的の序列が最大限に許されており、その範疇で学校システムが機能している。

カリキュラムは教師によって開発されるべきであるが、広義の全体的視野に立つとそれは教育的システムを適用していく過程でもある。カリキュラム開発とは、教師の独創性を重視するあまりシステムをないがしろにして成立するものではない。州レベルでは州の教育目標があり、それを具現化するかたちでカリキュラムは開発されるべきものである。しかし一方では、これは各教授レベル（教室レベル）や教育行政団体レベルなどによっては、その教育事情・実態に適合しない場合も考えられる。

以上のように考察を進めるとき、カリキュラム開発とその実施、さらに学校システム運営・改善過程の開始点において、最小限度の事前コンディション設営・運営のコントロールがシステムにとっての標準的目標となりえるのである。どのようにして教育目標が形成されるのか、何によってそれが具体化されるのか、その教育目標を決定するのは誰なのか、どのようなプロセスでそれが具現化されるのか等のコントロール項目は、機能的で柔軟なカリキュラムマネジメントにとっての重要点である。

CMAは、学校システムの質的向上を意図し、学校改善をもたらす検証評価論である。CMAの究極的な目標は、継続的な実践の質的向上、システムレベルでの学校改善を促進するために、教育的生産性を挙げていくことになる。TQMの14ポイントにもあるように、生徒の教育パフォーマンスを上げる目的で、常時計画の変更・改善していくための基準を設置したカリキュラムマネジメント論の一環であると整理できよう。

V. おわりに

中留によればカリキュラムマネジメントとは、「学校が教育目標を達成するために、児童/生徒の発達に即した教育内容を諸条件とのかかわりにおいて捉えなおして、これを組織化し、動態化することによって目標に対応した一定の効果を生み出す直接的影響を支えるマネジメント活動」である⁽²⁵⁾。

これは、学校の教育目標達成のために教育内容/方法上の指導系列としての教育活動とそれを支える条件整備としての経営活動との二系列において、目標に対応した成果を生み出すトータルな活動という動的なコンセプトである。すなわち、教育課程編成の過程と実施(授業)の過程、そして評価の過程、それぞれをP(教育課程編成管理) D(教育課程実施管理) S(教育課程評価管理)過程を動かしていく経営的発想がある。

また、高野によれば「学校やその他の教育機関の経営という有機的な教育組織体の営みの総体を大きく静態的局面としての組織構造と動態的局面としての過程構造に分かつとき、いわゆる後者の組織体の機能過程・運行運営過程または経営展開過程に関する理論のことである。通常、経営過程論というときは、経営組織論と対時的に用いられる。マネジメントサイクル論計画—実施—評価に代表される経営過程論は、計画段階から実施を経て評価段階に至る過程を単線的・完結的に捉えるのではなく、経営の民主化/合理化の原則と連関しつつ、その循環から組織をより効果的/効率的なものに改善していこうとするものである。」と定義している⁽²⁶⁾。

本研究の成果は、我が国の教育課程論への示唆という意味で、アメリカのカリキュラムマネジメント論の一端

を、CMA論に焦点を当てて整理できたことである。また、CMAの歴史的背景を探る上で、デミングの「恒常的なシステム改善の目的と方法論」に関わる組織改善であるTQMとイングリッシュのCMAとの関係性から、カリキュラムマネジメント論の構築にとって、その基礎的研究に位置付き、内容方法論と条件整備を統合的に論じる学際的分野への布石と成り得たのではなかろうか。すなわち、本研究では、CMA論を通してカリキュラムマネジメント論の一段面を整理し、それが学校改善論に如何なる有効性を持ちえるのかという研究課題に関して、一定の示唆を得るようとしたのであった。

また、今後の課題は、そのカリキュラムマネジメントを、計画・実行・評価、そして計画へフィードバックする全経営過程を一体性・発展性のカリキュラム開発と捉えながら、各々のPDSレベルが如何に学校やコミュニティー改善にインパクトを与えるかを研究対象にしていく。更にここで重要なことは、カリキュラム経営過程論を広義に捉え、学校運営・条件整備の意味での経営過程論とその内容方法にまで及ぶ意味での学習過程論・経営過程論を研究領域とし、「協働性」「統合性」の分析視点を援用することを今後の課題と捉えている。

註

- (1) <http://www.pdkintl.org/profdev/iCMAc/whatis.htm>
- (2) このカリキュラムマネジメントに関する理論的主張は以下の文献に詳しい。
 - ・ Fenwick W. English, *Deciding What to Teach and Test*, Corwin Press, Inc.2000. pp22-62.
 - ・ Fenwick W. English, *Curriculum Management for Schools /Colleges /Business*, Charles C.Thomas Publisher, 1987.
 - ・ Fenwick W. English, & Robert L. Larson, *Curriculum Management for Educational and Social Service Organization*, Charles C.Thomas Publisher, 1996.
 - ・ Fenwick W. English, & Betty E. Steffy, *Deep Curriculum Alignment*, The Scarecrow Press, Inc. 2001.
- (3) John J.Bonstingl, *Schools of Quality An Introduction to Total Quality Management in Education*, Association for Supervision and Curriculum Development, 1992.
- (4) Fenwick W. English, *The Curriculum Management Audit: Improving School Quality*, The Scarecrow Press, Inc. 2000
- (5) Ibid, p66.
- (6) 学校運営・条件整備の視点と教育内容方法の視点をつなぐカリキュラムマネジメントの研究には、以下の文献等が挙げられる。

中留武昭『総合的な学習の時間 カリキュラムマネジメントの創造』
日本教育総合研究所 平成13年

中留武昭「教育課程経営の実態と課題」『学校経営の改革戦略 日米の比較経営文化論』玉川大学出版部 1999年。
- (7) John J.Bonstingl, p7.
- (8) Ibid, p8.
- (9) Ibid, pp9-12.
- (10) Ibid, p9.
- (11) Ibid, p9.
- (12) Ibid, p10.
- (13) Ibid, p19.
- (14) Ibid, pp.12-15.
- (15) Ibid, pp.16-19.

- (16) Ibid, p19.
- (17) Fenwick W. English, *The Curriculum Management Audit* ,pp.38-39.
- (18) <http://www.pdkintl.org/profdev/iCMAc/whatis.htm>
- (19) Fenwick W. English, *The Curriculum Management Audit* ,p26.
- (20) Ibid, p40.
- (21) Ibid, pp.9-10.
- (22) Ibid, p48.
- (23) Ibid, pp.49-50.
- (24) Ibid, p49.
- (25) 中留武昭 「教育課程経営の実態と課題」 『学校経営の改革戦略
日米の比較経営文化論』 p100.
- (26) 高野桂一 『教育課程経営の理論と実際』 教育開発研究所 1988年。