

総合的な学習の時間を中核とした

カリキュラム・マネジメントに関する考察

－組織的な評価・改善活動を基軸として－

A Study on Curriculum Management in the Period for Integrated Studies

－Based on Organizational Assessment and Improvement－

上村 直樹¹, 長倉 守²

KAMIMURA Naoki¹, NAGAKURA Mamoru²

[キーワード Keyword]	総合的な学習の時間, カリキュラム・マネジメント, 評価・改善活動, OODAループ
[所属 Institution]	¹ 岐阜県公立中学校 (Public Junior High School, Gifu Prefecture) ² 岐阜大学大学院教育学研究科 (Graduate School of Education, Gifu University)

[要旨 Abstract] 本稿では、学習指導要領改訂の経緯やA市における教育施策の方向性を踏まえ、カリキュラム・マネジメントの視座から実践校における総合的な学習の時間の課題や解決策について検討した。その中でカリキュラム開発における組織的な評価・改善活動について着目し、学校経営戦略として、学校管理職のリーダーシップや総合調整の重要性を指摘するとともに、OODAループの適用可能性について検討を行った。OODAループは、眼前に立ち現れた不確実性を有する事態や見通しをもつことが困難な状況等、不測の課題に対して、観察－情勢判断－意思決定－行動を高速で展開する意思決定活動の枠組みである。総合的な学習の時間は、教育内容が規定された教科の学びと比較して開発的・自律的な教育活動であり、生徒の思考展開の状況を評価・改善する段階においてOODAループの援用は有効であり適応可能であることを明らかにした。これにより即時かつ組織的な評価・改善活動の連鎖からカリキュラム・マネジメントの改善が期待される。

1. はじめに

変化が激しく、予測困難な社会の中で、学校教育における資質・能力の育成や教育課程のあり方が問われている。2017年版中学校学習指導要領では、学校の教育目標の実現を目指し、総合的な学習の時間を中核としたカリキュラム・マネジメントの実施が明示されている。また、A市においては、A市の子どもの未来を拓く公教育に関する提言(答申)の中で、探究を核としたカリキュラム・マネジメントの実現が挙げられ、総合的な学習の時間の一層の充実が求められている。

しかし、このカリキュラム・マネジメントについては、学校において十分な理解や取組が進んでいない現状が指摘されている。第一筆者の勤務校(以下、実践校という。)では、総合的な学習の時間を中核としたカリキュラム・マネジメントにおいて、育成をめざす資質・能力を共有し、教員間で授業等の評価・改善を図りながら、組織的に総合的な学習の時間のカリキュラム開発を行うことに課題がある。

この組織的な評価・改善活動については、天笠(2020)がカリキュラム・マネジメントにおける課題として指摘している。授業レベルにおける評価・改善が各教員に委ねられた個業に留まっており、組織的なカリキュラムの評価・改善に結びついていないと指摘し、評価・改善活動の困難さに言及している。こうした指摘は課題の焦点化や改善の方向性として示唆に富む。しかし、理念的な指摘に留まっており、具体的な改善方策については示していない。そのため、本稿では、カリキュラム・マネジメントの中核として位置付けられている総合的な学習の時間を事例として、評価・改善システムの構築について検討を行う。こうした一連の評価・改善活動の連鎖が組織として機能するためには、学校経営戦略として、学校管理職のリーダーシップや総合調整が不可欠となる。

総合的な学習の時間の組織的改善において、学校管理職の取組に着目して検討を行った先行研究として、岩崎(2022)や西山ら(2020)がある。岩崎は、総合的な学習の時間の活性化の認識に影響する校長の取組について質問紙調査により明らかにしている。西山らは、総合的な学習の時間の推進に向け学校の共有ビジョンの形成過程に着目し、インタビュー調査により校長のリーダー行動について整理している。これらの研

究は、総合的な学習の時間の活性化や推進に寄与する学校管理職の取組について、調査をもとにその要素を析出し提示している点において、課題解決の糸口として実践的な示唆に富む。他方、学校管理職の取組に着目した開発的研究は、管見の限り見られない。また、先行研究では、対象として校長の取組に焦点を当てており、学校管理職として位置付けられる教頭の取組に関する検討は行われていない。教頭は、校長を補佐し校務を整理するとともに教育を司る役職であると規定されるとともに、教職員と専門スタッフ等の調整や人材育成等の業務に当たることが期待されている。カリキュラム・マネジメントにおける組織的な評価・改善活動の構築においても、チームとしての学校における学校管理職として、組織的な体制整備やカリキュラム改善において中核的な関与が求められよう。

なお、本研究では、総合的な学習の時間における組織的な評価・改善システムの構築にあたり、OODAループの援用を検討する。OODAループは、現場に与えられたミッション遂行時に目の前に現れた不測の課題に対して、O観察 (Observe) - O情勢判断 (Orient) - D意思決定 (Decide) - A行動 (Act) の各ステップを高速で展開し、よりよい結果の創出につなげる意思決定活動の枠組みである。近年、組織経営における課題解決の枠組みとして注目されるようになってきている。総合的な学習の時間は、教科書がなく、当初の計画に依存・固執するだけでなく、生徒の課題意識等に応じて各学校の創意工夫に委ねられているという特性がある。このような開発的・自律的な教育活動におけるカリキュラム開発は、目の前の生徒の思考展開に応じながら、即時的に評価・改善活動を進めていくことが肝要となる。これをOODAループの枠組をもとに指摘するならば、授業観察(O)を通して生徒の学びの状況の評価し、その評価から授業の改善案の検討・決定(O-D)を行い、改善(A)を繰り返していくことが必要となる。

そこで本稿では、組織的な評価・改善活動を基軸として、総合的な学習の時間を中核としたカリキュラム・マネジメントの開発に向けて、学習指導要領におけるカリキュラム・マネジメントや総合的な学習の時間に関する記述を確認するとともに、実践校における強みや課題を整理したうえで、OODAループの適用可能性について検討を行うことを目的とする。これにより、カリキュラム・マネジメントにおける評価・改善活動に関する実践的な示唆を得たい。

2 学習指導要領等の検討

2.1 カリキュラム・マネジメントについて

ここでは、中学校学習指導要領(平成29年告示)におけるカリキュラム・マネジメントについて確認する。学習指導要領では、資質・能力の育成のために各学校でカリキュラム・マネジメントの充実を努めることを求めている。このカリキュラム・マネジメントについては、総則において次のように定義されている。

- ・生徒や学校、地域の実態を適切に把握し、教育の目的や目標の実現に必要な教育の内容等を教科等横断的な視点で組み立てていくこと
- ・教育内容の実施状況を評価してその改善を図っていくこと
- ・教育課程の実施に必要な人的又は物的体制を確保するとともにその改善を図っていくこと

これにより、学校運営において、子どもたちの資質・能力を育成するために、教科横断的な視点に立った学びの展開、教育内容の実施に対する評価・改善、校内外の人的又は物的体制の確保とその改善という3つの点について組織的かつ計画的に行っていくことを求めている。

また、総則では、学校運営上の留意事項の一つとして、次のように説明している。

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。

この学校運営上の留意事項から、カリキュラム・マネジメントの推進にあたり、各教員が連携し、組織的に実施することが重要であると認識される。よって、学校管理職はもちろんのこと、すべての教員がカリキュラム・マネジメントの必要性を理解し、日々の授業等についても、教育課程全体の中での位置付けを意識しながら取り組む必要がある。そうした意味において、教育課程がすべての教員のカリキュラム・マネジメ

ントによって実施できる組織体制を構築することが重要となる。

ここまでカリキュラム・マネジメントの充実の重要性について述べた。学習指導要領では、このカリキュラム・マネジメントの中核となる領域として、総合的な学習の時間を挙げている。このことについては、中学校学習指導要領(平成29年告示)解説 総合的な学習の時間編に、以下のように明示されている。

総合的な学習の時間が各学校のカリキュラム・マネジメントの中核になることが今まで以上に明らかとなった。

また、こうした言及の背景については、次のように説明している。

各学校において目標を定めることを求めているのは、①各学校が創意工夫を生かした探究的な学習や横断的・総合的な学習を実施することが期待されているからである。それには、地域や学校、生徒の実態や特性を考慮した目標を、各学校が主体的に判断して定めることが不可欠である。②各学校における教育目標を踏まえ、育成を目指す資質・能力を明確にすることが望まれているからである。

この説明から、総合的な学習の時間がカリキュラム・マネジメントの中核として位置付けられる背景として、総合的な学習の時間の目標が、学校の教育目標を踏まえて設定される規定が認識される。つまり、総合的な学習の時間の目標の達成が、学校の教育目標の実現につながり、その結果、生徒一人一人に資質・能力を育成することになる。そのため、各学校は、創意工夫ある総合的な学習の時間のカリキュラムを開発し、学校組織全体で評価・改善を図りながら、質の高い授業を目指していく必要がある。

このように、教育課程の実施において、総合的な学習の時間は、カリキュラム・マネジメントの推進にあたり中核的な役割を果たしているといえる。

2.2 総合的な学習の時間について

ここでは、カリキュラム・マネジメントの展開にあたり中核的な役割を果たす総合的な学習の時間における現在の課題を明らかにする。まず、総合的な学習の時間の創設の意図や創設後の状況、これまでの成果について述べることにし、現在の課題とのつながりについて確認しておきたい。

総合的な学習の時間の創設の意図について確認する。中央教育審議会(1996)21世紀を展望した我が国の教育の在り方について(第一次答申)では、次のように示されている。

生きる力が「全人的な力」であることを踏まえ、横断的・総合的な指導を一層推進し得るような新たな手立てを講じて、豊かに学習活動を展開していくことが極めて有効であることから、総合的な学習の時間を新たに設置する提言が行われた。

この提言では、これからの未来を生きるために必要な力を、全人的な力と捉えている。そして、全人的な力を育成するために、新たに総合的な学習に時間を設置し、横断的・総合的な指導を一層推進してしようとする考えが窺える。

この第一次答申を受け、1998年7月教育課程審議会答申で、創意工夫を生かした特色ある教育活動の展開のためのあらたな時間の創設の提言が行われた。そして、同年12月の小中学校学習指導要領が告示された際に、正式に総合的な学習の時間が教育課程の中に創設された。その後、2000年4月より段階的に各学校で実践が始まり、2002年4月からすべての小中学校で総合的な学習の時間が実施されることになった。

次に、総合的な学習の時間の創設後の状況について述べる。2002年の総合的な学習の時間の導入後は、各学校の創意工夫ある指導によって、生徒の学ぶ意欲の向上などの成果があった。しかしその一方で、各学校で具体的な目標や内容が明確に設定されずに活動が実施される学校も多くあった。その結果、全人的な力が子どもたちに身に付いたかどうかの検証が十分に行われていない、教科との関連に十分に配慮していない、教科等の時間に転用されているなど課題も生まれた。

こうした課題を受け、2003年12月学習指導要領が一部改正され、総合的な学習の時間の一層の充実として、

各教科等の知識や技能等を相互に関連付けること、各学校における目標・内容の設定と全体計画の作成、教師による適切な指導や教育資源の活用などが示された。

また、2008年の学習指導要領告示ではさらなる改訂が進められ、これからの未来を生きる力の育成のために、総合的な学習の時間の必要性和重要性が再確認されるとともに、横断的・総合的な学習や探究的な学習の明確化についても提言された。

今次の中学校学習指導要領(平成29年告示)では、解説の総合的な学習の時間編において、2008年の改訂から9年間実施されてきた総合的な学習の時間の成果を以下のように示している。

- ・総合的な学習の時間で探究のプロセスを意識した学習活動に取り組んでいる児童生徒ほど、各教科の正答率が高い傾向にある。
- ・探究的な学習活動に取り組んでいる児童生徒の割合が増えている。
- ・総合的な学習の時間の役割はOECDが実施する生徒の学習到達度調査(PISA)における好成績につながったことのみならず、学習姿勢の改善に大きく貢献するものとしてOECDをはじめ国際的に高く評価されている。

このように、約20年前に導入された総合的な学習の時間は、途中、学習指導要領の一部改正を行い、学習の充実を目指してきた。そして、探究のプロセスを意識した学習活動への積極的な取組が教科の学力向上につながっていると注目すべき成果を生み出すことにつながった。

こうした中、総合的な学習の時間の一層の充実に向けて、今次の学習指導要領解説では課題として、次のことを示している。

- ・総合的な学習の時間を通してどのような資質・能力を育成するのかということや、総合的な学習の時間と各教科等の関連を明らかにするという点については学校によって差がある。
- ・探究のプロセスの中でも「整理・分析」、「まとめ・表現」に対する取組が十分でない。

総合的な学習のカリキュラム開発は、各学校の創意工夫に委ねられていることが、結果として学校間格差を生み出していると窺える。また、探究プロセスを意識した学習活動において、整理・分析、まとめ・表現に対する取組が十分でないとする課題からは、各学校で探究プロセスを意識した学習活動が十分に確立できていない学校も一定数存在するという現状が窺える。こうした課題に対して期待することとして、以下のように示している。

- ・これまで以上に総合的な学習の時間と各教科等の相互の関わりを意識しながら、学校全体で育てたい資質・能力に対応したカリキュラム・マネジメントが行われるようにすることが求められている。
- ・探究のプロセスを通じた一人一人の資質・能力の向上をより一層意識することが求められる。

学校間格差の解消に向けては、各学校で目指す生徒の姿を共有しながら、カリキュラム・マネジメントを行うことが求められている。また、探究プロセスを意識した学習活動を通して、どのような資質・能力を育成していくのかをより明確にしなが、意識的に指導を進めることが求められている。

ここまで総合的な学習の時間がカリキュラム・マネジメントの中核となる理由、総合的な学習の時間の創設意図や状況の経緯、現在の成果や課題について述べてきたが、今次の学習指導要領の改訂では、生徒の資質・能力を育成するために、総合的な学習の時間のカリキュラム開発の一層の充実が求められていることが確認された。そして、そのためには、目指す姿を共有しながら、カリキュラム・マネジメントを実施し、総合的な学習の時間における探究プロセスを意識した学習活動の確立に努めていく必要がある。

2.3 A市におけるカリキュラム・マネジメントと総合的な学習の時間の位置付け

A市では、変化が激しく、予測困難な社会が待ち受ける未来を見据え、これまでの公教育を根底から見直し、新たな公教育のあり方を探るべく公教育検討会議が設置され、今後のA市の公教育についての議論が重ねら

れた。2020年7月には、A市の子どもの未来を拓く公教育に関する提言(答申)が示された。

この答申では、公教育の目指す姿(最重要方針)として、学校・家庭・地域の誰もが生命の尊厳を理解し、お互いに心を開く対話を重ね、すべての子どもの自由の相互承認の感度を高める教育を推進すると示された。この目指す姿を育成するために、未来戦略として、3つの柱が掲げられた。中でも、3つの柱の1つである子どもの学びの構造転換に着目する。ここでは、探究を核としたカリキュラムが挙げられている。今後、A市の学校においては、探究を核としたカリキュラムの試行・実施が求められることを示している。

探究を核としたカリキュラムの具体としては、探究を自分(たち)なりの問いを立て自分(たち)なりの仕方、自分(たち)なりの答えにたどり着く学びを想定している。また、探究型の学びの充実の具体的な例として、総合的な学習の時間で新型コロナをテーマにした探究学習などを挙げている。

このようなA市の公教育会議答申の内容から、各学校で総合的な学習の時間を中核としたカリキュラム・マネジメントの実施を、生徒の資質・能力を育成する一つの方策としていることが分かる。こうしたA市の方策は、学習指導要領の方向性と軌を一にするものであると指摘できる。

2.4 実践校の強みと課題

ここまで、今次の学習指導要領では資質・能力の育成に向けて総合的な学習の時間を中核にしたカリキュラム・マネジメントの重要性が指摘されていることやA市の提言では探究を核としたカリキュラム・マネジメントの充実が求められていることを確認した。

このようにカリキュラム・マネジメントの充実に向けて、総合的な学習の時間が中核的な役割を果たすことがより一層求められる中で、実践校における総合的な学習の時間を中核としたカリキュラム・マネジメントの現状や課題を明らかにする必要があると考える。

そこで、こうした現状や課題について、202X年4月に教職員に対して質問紙調査(回答者33人)を実施した。その回答結果について、表1に整理した。

表1 質問紙調査結果から分かる実践校の強みと課題

強み
<ul style="list-style-type: none"> ・総合的な学習の時間の目標の達成が、学校の教育目標の実現につながるという認識をもっている。 ・総合的な学習の時間は、生徒たちにとって非常に必要かつ重要な学習だという認識をもっている。 ・総合的な学習の時間が、生徒に自らの生き方を考える場となることを意識して指導を行おうとしている。
課題
<ul style="list-style-type: none"> ・探究プロセスを意識した学習活動によって育成を目指す資質・能力が教員間で共有されていない。 ・総合的な学習の時間の指導内容は、生徒の資質・能力の育成するものになっていかどうかを教員間で評価し合う機会が少ない。

まず、実践校の強みについて確認する。実践校の強みについては、実践校の教員からは、次の3つの意識を強くもっていることが窺える。一つは、総合的な学習の時間は、その目標の達成が学校の教育目標の実現につながり、生徒たちが未来を生きるために必要な資質・能力を育成することである。二つは、総合的な学習の時間は、生徒たちにとって、非常に必要かつ重要な学習であると認識していることである。三つは、総合的な学習の時間が、生徒に自らの生き方を考える場となることを意識して指導を行おうとしていることである。

しかしその一方で、次のような課題が明らかになった。実践校の課題については、実践校の総合的な学習の時間を中核としたカリキュラム・マネジメントについては、教員間で指導内容等における評価・改善活動が十分に行われていない。そのため、各教員は、育成をめざす資質・能力を共有し、教員間で連携しながら、

総合的な学習の時間のカリキュラム開発を十分に行えていないという考えにつながっている。そして、こうした状況が、探究プロセスを意識した総合的な学習の時間が十分に展開できないことにつながっている。そのため、実践校では、総合的な学習の時間を中核としたカリキュラム・マネジメントの開発を目指し、組織的な評価・改善活動が必要である。

そこで、実践校の課題解決に向けて、総合的な学習の時間の特性をふまえ、OODAループを導入した組織的な評価・活動を行い、評価・改善システムの確立を目指すことを考えた。そこで次項において、総合的な学習の時間のカリキュラム開発に向けた評価・改善活動において、OODAループを適用することが実現可能であるかについて検討を行うことにする。

3 総合的な学習の時間のカリキュラム開発におけるOODAループの適用可能性について

ここでは、OODAループに関する先行研究を理論的に検討し、本研究への適用可能性について検討する。検討の対象として、リチャーズ(2019)、大野(2021)、原田(2021)、入江(2019)、坂井(2021)を挙げる。いずれもOODAループの特性等を検討し、状況に応じた適用の有効性を以下のように指摘している。

リチャーズは、スピード重視のビジネスの中で競争優位を築く組織構築を推進するにあたり、OODAループの有効性を指摘している。大野は、OODAループの学校経営への援用について論じている。Vuca時代におけるWithコロナ期の学校において、計画したことが十分にできない状況や学校組織の肥大化や前例踏襲型の運用においてPDCAとの棲み分けを図る形で、OODAループの考えの適用が必要だと述べている。原田は、リチャーズの文献について翻訳を行い、自身もビジネスで確実な成果につなげる方策として、OODAループ・マネジメントを企業組織中心に活用することを推奨する。組織においてOODAループを適用した取組が可能となるよう、その仕組み化について具体的に述べている。入江は、変化が激しい現代社会の中で、日本人には、スピードと柔軟性が最優先されるOODAループ思考が必要であると述べている。坂井は、OODAループを教育実践に援用している。プロジェクト型学習のような子どもの実態に即しながら教育内容を深化するた

表2 OODAループに関する先行研究の比較検討

	リチャーズ(2019)	大野(2021)	原田(2021)	入江(2019)	坂井(2021)
適用状況	不確実性を有する状況	安定的な見通しをもちにくい状況	不確実性を事前に想定内化した状況	想定外の環境変化に適応する状況	教師の柔軟な意思決定が求められる状況
適用主体	上司・指揮官、部下をはじめあらゆる人間	個人・組織次元で複数同時展開	ミッションの達成のために実働する個人や集団	誰でも適用可能	授業者
特性	高速で回転	情勢判断の行動統制によるループの高速化	発見した手段の即座の実行	個人の判断と行動のスピード重視, 状況に応じたショートカット	生徒の状況に即時的な評価・改善の連鎖
PDCAとの関係性	PDCAサイクルのCはOODAのOOと同義	恒常的場面＝PDCAと開発的場面＝OODAとの併存	定型的場面＝PDCAを基軸に一部開発的場面＝OODA	思考法としての援用のため言及なし	小さなPDCAの回転はOODAの具体的な側面
観察Oの捉え	あらゆる情報の吸収	物理的・心理的情報の摂取	スクリーニング化、焦点化、可視化等による観察	主観でなく客観で観察	子どもの客観的な情報を収集
情勢判断Oの捉え	アイデア、情報、推測、印象等の多面的で暗黙的な相互言及	特質や経験・アイデアを総合し方向付け	収集した情報を直観的に判断	観察情報と自身の世界観と照合し対象や状況を理解	学習状況に対する適応・判断
意思決定Dの捉え	情勢判断が直接的に行動を統制	情勢判断が直接的に行動を統制	意思決定の省略も可	情勢判断に基づく行動決定	単元・授業展開の意思決定
行動Aの捉え	情勢判断が直接的に行動を統制	情勢判断が直接的に行動を統制	意思決定の実行	OODを基に成果が出るよう実行	意思決定したことを実行

めにはOODAループを取り入れた教育実践が有効であり、実際にOODAループを適用した授業実践を行った上で、その有効性について述べている。

以上の先行研究について、OODAループの適用状況、適用主体、特性、PDCAとの関係性、OODAの各ステップの捉えの視点から比較検討を行う。それを整理したものが表2である。そこで表2をもとに、項目ごとに検討する。

まず適用状況については、概ね不確実性が有する状況での適用を主張している。例えば、大野は安定的な見通しをもちにくい状況での適用について言及する。また、坂井は授業において柔軟な意思決定が求められる状況での適用について言及している。よって、OODAループを適用する時の状況は、計画していたことができなくなった場合や状況が刻々と変化し、先の予測が困難な場合であるといえる。

次に適用主体については、適用状況にいる個が適用するという共通項が浮かび上がる。また、大野や原田は、個だけではなく、集団(組織)も適用主体となると述べ、さらに大野は個と組織次元での複数同時展開が可能であると言及する。つまり、大野の指摘からは、個の意思決定の枠組と組織のマネジメントとしての適用が可能であるといえる。

続いて特性については、五者ともに、ループを高速で回し、即時的に行動すると述べる。状況を観察して、情勢を判断する中で、行動に向けての方向付けができれば、即実行に移すということになる。言い換えれば、こうしたらよりよくなるという方向性が明確となれば、すぐに行動に移すということになる。ただし、そうした行動は、想定外の結果になる可能性もある。しかし、その際にも再度、観察、情勢判断し、よい結果になることを目指し、行動することが、OODAループの大きな特性と言える。つまり試行錯誤の連鎖をしながら、よりよい結果が出るまで、粘り強く行動していくことが必要となる。

PDCAとOODAループの関係性については、大野、原田は、PDCAは恒常的、定型的な場面での活用に対して、OODAループは開発場面での適用が望まれるとしている。これを受けると、PDCAとOODAループは対極的な位置にあると理解される。しかし、リチャーズはPDCAのCの段階は、OODAループと同義であると述べている。また、坂井は小さなPDCAの回転がOODAの具体的な側面であるとも述べる。こうした場合、対極な位置にありながらも、場面に応じて、柔軟に使い分けていくことで、PDCAとOODAループは共存しうるものであると指摘できよう。

最後にOODAループを構成するO観察、O情勢判断、D意思決定、A行動のそれぞれについて検討した。

O観察について、リチャーズは、あらゆる情報を収集すると述べる。原田は、その情報をふりいかけ必要な情報だけを収集したり、情報を見える化したりする必要があると述べる。また、大野はことやものとしての情報だけでなく、人としての情報として心理的な情報を収集することが大切であると述べる。入江、大野についても主観的に観察するのではなく、見る視点を明確にした上で、その視点にそって観察し、情報を収集することが重要であると述べている。

次にO情勢判断について、原田は収集した情報を直観的に判断すると述べる。この直観は直感と明確に区別されるべきものであると指摘する。つまり、即時的な行動を求められる際に、直観経験に基づく直観的な判断は、よい結果につながる要因となると述べる。これには大野も、よりよい方向付けのための一つの要因として経験が挙げられている。観察によって得られた情報から、問題となっている部分を明らかにし、それに対して、経験やアイデア、特質、推測、印象などから、よりよい結果につなげる手立てや策を見つけることが情勢判断となる。

D意思決定については、即時的な行動を特性とするOODAループにおいては、原田が述べるよう省くことができる。入江も本文中でショートカットと表現し、状況に応じてD意思決定をループの中でとばしてもよいと述べている。つまり、情勢判断の段階で、すでに行動の方向付けができているため、特に現場で即興的な判断が求められる場面では、Dを省略したOOAループとなるのが理想である。ただし、組織的なマネジメントとしてOODAループを適用する場合は、個の情勢判断だけが優先され、すべての場合で実行に移すことは思いもよらない事態を引き起こす可能性もある。そうした意味で、情報判断によって方向付けをしたことをそのまま実行するかどうか慎重に検討し、場合によっては、上司に具申し、助言を得てから、意思決定することも重要となってくる。

行動Aについては、これまでに述べたように情勢判断に統制されることになる。情勢判断したことをすぐに行動に移し、粘り強く取り組むことが重要となる。その中で、よい結果が出なかった場合は、再びOODAル

ープを展開し、O観察-O情勢判断していくことが、確実によい結果の創出につながっていく。

ここまでの検討から、まずはPDCAサイクルとOODAループの関係性について着目しておきたい。従来の学校運営においては、年度単位では恒常的・定型的な業務が多く存在するため、これまでPDCAサイクルが主に活用されてきた。しかし、教育課程が実施される日々の営みの中においては、PDCAサイクルでは対応できない開発的場面が非常に多く存在する。総合的な学習の時間のカリキュラム開発については、上述のように、生徒の関心や思考状況に沿って展開されることが望まれるため、開発的場面に該当するといえる。そうしたことから、総合的な学習の時間のカリキュラム開発においてOODAループを適用することは有効であるといえる。

そこで、これまでの検討をもとに、OODAループの特質について整理するとともに、総合的な学習の時間を事例とする本開発実践における適用可能性について検討したい。ここでは、前節の検討をもとにOODAループの特質を共通事項として整理するとともに、本開発実践におけるOODAループを適用した総合的な学習の時間の組織的な評価・改善活動場面と照合し、OODAループの適用可能性や開発枠組について検討する。表3は、上述のOODAループの先行研究の整理の枠組みを活用し、本研究におけるOODAループの適用可能性について整理したものである。表3をもとに、本研究におけるOODAループの適用可能性について検討する。

表3 本開発実践におけるOODAループの適用可能性

	共通事項	本開発実践
適用状況	不確実性有したり、見通しがもたにくかったりする状況	開発的・自律的な教育内容であり、不確実性を有する総合的な学習のカリキュラム組織的改善
適用主体	個と組織次元で、同時展開が可能	教頭フィールドと学年フィールドで同時展開
特性	高速で展開	生徒の状況に応じた即時的な評価・改善の連鎖
PDCAとの関係性	PDCAサイクルのCはOODAのOOと同義	OODAとPDCAの併存 総合的な学習の組織的開発は開発的場面＝OODAを基軸
O観察	あらゆる情報(物理的・心理的)の吸収	目標(本校・単元・本時)に応じた学びの状況の観察
O情勢判断	アイデア、情報、推測、印象等の多面的で暗黙的な相互言及	学びの状況と指導観と照合し総合的に判断
D意思決定	省くことも可能であるが、場合によっては、情勢判断について検討	単元・授業展開の意思決定による支援・改善(状況に応じて情勢判断から直接的に行動も可)
A行動	情勢判断が直接的に行動を統制	情勢判断・意思決定の実行

まず本研究における適応状況について検討する。総合的な学習の時間は開発的・自律的な教育内容であり、探究プロセスを意識した学習活動における生徒の学びにおいては、未知数な部分が多く、不確実性を有する部分も多い。そのため、授業中や授業後の学びの状況を評価・改善する段階でOODAループは適応可能であると考えられる。

次に適用主体について検討する。総合的な学習の時間の指導を生徒たちに直接指導するのは学級担任である。また、担任が行うその授業は、各学年の総合担当者が作成した授業案をもとに展開される。こうした中での適用主体は、各学年総合担当者と担任になる。また、総合的な学習の時間を中核としたカリキュラム・マネジメントを学校経営戦略としていく中では、教頭がリーダーシップ及び総合調整を行う必要がある。こうした中での適用主体は教頭になる。しかしながら、適用主体となる両者は、生徒に直接的指導を行うか、行わないかという点で相違があるため、適用する場にも大きな相違が生じる。そのため、担任や各学年担当者がOODAループを適用して評価・改善活動を行う場を学年フィールド、教頭がOODAループを適用して評価・改善活動を行う場を教頭フィールドとして適用主体の場を位置付けて区分することにより、OODAループの適用可能性が広がると考えた。

続いて特性について検討する。総合的な学習の時間の特質としては、生徒の思考状況に応じた即時的な評

価・改善の連鎖が期待される。そのため、高速で何度も適用させ、よりよい結果の創出につながるOODAループの特性は、本開発実践に適用することが可能となる。

さらにPDCAとの関係性について検討する。学校は年度単位で考えれば定型的場面が多くPDCAサイクルの適用が有効であるが、実際の授業や学級経営の場においては、生後の思考や様相等、不確実で、見通しがもてない場面を多く存在する。そうした中であって、総合的な学習の時間のカリキュラム開発は、これまで述べてきたように、かなり開発的な場面であるといえる。そのため、計画に沿って実践が進められる場面において評価・改善活動を進めていく上では、OODAループの適用可能性は十分にあると考える。

最後にOODAループを構成するO観察、O情勢判断、D意思決定、A行動について考察する。O観察は、物理的・心理的も含めたあらゆる情報の吸収という点から、総合的な学習の時間のカリキュラム開発においては、目標(実践校・単元・本時)に応じた学びの状況を観察することで適用可能となる。O情勢判断は、アイデア、情報、推測、印象等の多面的で暗黙的な相互言及という点から、総合的な学習の時間のカリキュラム開発においては、学びの状況と指導観と照合し、直観も大切にしながら総合的に判断していくことで適用可能となる。D意思決定は、省略も可能だが、情勢判断について検討するという点から、単元・授業展開の意思決定による支援・改善を行うことで適用可能となる。A行動は、情勢判断が直接的に行動を統制という点から、総合的な学習の時間のカリキュラム開発においては、情勢判断・意思決定の実行をすすめることで適用可能となる。

以上の検討から、総合的な学習の時間のカリキュラム開発における評価・改善活動では、OODAループは十分に適用が可能であるといえる。すなわち、PDCAサイクルを学校運営の基盤としつつも、総合的な学習の時間においてはOODAループを適用していくという併存が可能であると考えられる。

4 おわりに

本稿では、学習指導要領改訂の経緯やA市における教育施策の方向性について検討する中で、総合的な学習の時間を中核としたカリキュラム・マネジメント実施の重要性について指摘した。そのうえで、実践校における総合的な学習の時間におけるカリキュラム・マネジメントにおける課題を分析し、その解決策について検討した。その中で、総合的な学習の時間のカリキュラム開発における組織的な評価・改善活動について着目し、OODAループの適用可能性について検討を行った。

OODAループは、眼前に現れた不確実性を有する事態や見通しをもつことが困難な状況等、不測の課題に対して、観察－情勢判断－意思決定－行動を高速で展開する意思決定活動の枠組みであり、先行研究では、教育実践場面において教師の柔軟な意思決定が求められる場面において援用されていた。とりわけ、総合的な学習の時間は、教育内容が規定された教科の学習と比較して開発的・自律的な教育内容であり、探究プロセスを意識した学習活動における生徒の学びにおいては、未知数な部分が多く、不確実性を有する部分も多い。そのため、授業中や授業後の学びの状況を評価・改善する段階でOODAループの援用は有効であり、適応可能であると考えられる。生徒の思考展開の状況に応じて高速で何度も適用させてよりよい結果の創出につなげることにより、即時かつ組織的なカリキュラム改善への連鎖が期待される。また適用主体としては、直接的に生徒の指導に携わる各学年総合担当者と担任になる。他方、総合的な学習の時間を中核としたカリキュラム・マネジメントを学校経営戦略としていく中では、教頭がリーダーシップ及び総合調整を行う必要があるが、教頭も組織的な意思決定活動の主体として適用主体となることが可能である。また従来のPDCAサイクルとの関係性については、総合的な学習の時間における組織的な評価・改善活動においては開発的場面であり、年度単位で考える定型的場面におけるPDCAサイクルとの併存や棲み分けが可能であることが明らかになった。

以上の検討から、総合的な学習の時間のカリキュラム開発における組織的な評価・改善活動では、OODAループは十分に適用が可能であるといえる。こうした指摘は本稿における検討の成果であり、即時かつ組織的な評価・改善活動の連鎖から総合的な学習の時間を中核としたカリキュラム・マネジメントの改善が期待される。残された課題としては、本稿で検討した枠組みについて、総合的な学習の時間における組織的なカリキュラム開発への援用による実践的検討とその検証である。引き続き継続的に検討したい。

参考文献

- 天笠茂(2020)、新教育課程を創る 学校経営戦略 カリキュラム・マネジメントの理論と実践、ぎょうせい、233p.
- 入江仁之(2019)、OODAループ思考[入門]、ダイヤモンド社、166p.
- 大野裕己(2020)、Withコロナにおける新しい校内組織運営、篠原清昭・大野裕己編著、Withコロナの新しい学校経営様式 ニューノーマルな教育システムの展望、ジダイ社、pp.65-80
- 小野沢美明子(2005)、「総合的な学習の時間」の「工学的アプローチ」批判 - 「羅生門的アプローチ」を支える評価観転換の必要性 -、日本大学教育学雑誌40号、pp.33-47
- 岐阜市公教育検討会議 (2020) 、岐阜市の子どもの未来を拓く公教育に関する提言(答申)、
https://www.city.gifu.lg.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/003/927/1003927-15.pdf
- 坂井清隆(2021)、D-OODA ループを取り入れた教育実践に関する研究 福岡教育大学大学院教職実践専攻年報、第11号、pp.73-84
- チェット・リチャーズ(2019)、原田勉訳、OODA LOOP 次世代の最強組織に進化する意思決定スキル、東洋経済新聞社、350p.
- 中央教育審議会 (1996) 、21 世紀を展望した我が国の教育の在り方について(第一次答申)
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chuuou/toushin/960701.htm
- 中央教育審議会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 (2015) 、教育課程企画特別部会における論点整理 (報告)
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/053/sonota/1361117.htm
- 奈須正裕(2020)、資質・能力と学びのメカニズム、東洋館出版、216p.
- 原田勉(2020)、OODA Management 現場判断で成果をあげる次世代型組織のつくり方、東洋経済新聞社、247p.
- 文部科学省 (2010) 、今、求められる力を高める総合的な学習の時間の展開、130p.
- 文部科学省 (2017) 、中学校学習指導要領(平成29年度告示)、東山書房、329p.
- 文部科学省 (2017) 、中学校学習指導要領解説(平成29年告示) 総合的な学習の時間編、東山書房、165p.
- Chet Richards (2004) Certain to Win: The Strategy of John Boyd, Applied to Business Xlibris, Corp. 188p.