

カリキュラム・マネジメントを実現する組織マネジメントの探究

—アクションラーニング型の研修活動を通じて—

Exploring study for promoting curriculum management from a perspective of organizational management
—Employing with Action-Learning style training activities—

坂田 哲人¹, 岩井 真澄¹
¹大妻女子大学家政学部児童学科

Tetsuhito Sakata¹ and Masumi Iwai¹

¹Department of Child Studies, Faculty of Home Economics, Otsuma Women's University
12 Sanban-cho, Chiyoda-ku, Tokyo, 102-8357 Japan

キーワード：カリキュラム・マネジメント，アクションラーニング，組織開発，保育の質の向上

Key words : Curriculum management, Action learning, Organizational development,
Improve the quality of childcare

抄録

平成29年に改訂された幼稚園教育要領において、カリキュラム・マネジメントの必要性が指摘されている。これを受けて、保育現場ではカリキュラム・マネジメントをどのように理解し、実践していくことができるかという議論が進められているが、カリキュラム・マネジメントを実現していくためには多様な要因が絡み合っており、その道筋を導くのは容易ではない。

これまでもカリキュラム・マネジメントをどのように理解すべきか、という議論や、教育課程（カリキュラム）が実際にどのように編成されているかを分析した研究、あるいは運用上の工夫などをまとめた研究が進められてきている。本研究は、この議論の蓄積の上に立ちつつ、特に「組織マネジメント」の視座から、カリキュラム・マネジメントの実践がどのように可能となりうるかについて議論を進めていく。

多忙といわれる現場においては、カリキュラム・マネジメントで求められるような組織全体を対象とした取り組みの導入には工夫が求められるところであるが、本稿では「アクションラーニング型の研修」を用いて取り組んだ実践について、その経過ならびに考察をまとめたものである。

1. カリキュラム・マネジメントをめぐる現況

平成29（2017）年3月に改訂された「幼稚園教育要領」ならびに同解説（平成30年2月）では、「カリキュラム・マネジメント」に取り組むことの必要性に触れている¹⁾。

カリキュラム・マネジメントという用語は、幼稚園のみならず、小学校、中学校ならびに高等学校の学習指導要領においても同様に用いられ、各校園の教育課程に基づき、全職員の協力体制の下、組織的かつ計画的に教育活動の質の向上を図っていくことという定義が示されている。

カリキュラム・マネジメントという語感からも、このテーマの主題は各校園における教育課程を

どのように工夫し、また改善していくかという点に焦点があてられる。

小学校においては、教科をベースとして教育課程を編成しており、したがってこれまでに報告されているカリキュラム・マネジメントの実践研究事例の多くは、教科ごとの教育課程の改善や工夫、あるいはその評価という点に焦点があてられている。

一方、本研究は幼児教育・保育施設を研究対象としたものであるが、この分野においては、小学校以上で示されるような教科であったり、あるいはその教科をベースとして応用的に取り組むような課題が示されることがない。

この点について、神長^[2]は、次のようにその特徴を示している。

幼児教育におけるカリキュラム・マネジメントの課題は、「見えない教育」の成果をどう把握し、信頼性や妥当性を以って示していくかです。
(中略)

教科教育は、目標・内容・方法・評価が「見える」のに対して、環境を通して行う教育は子どもが環境にかかわって生み出す活動に沿って指導が行われるので、目標にしても、内容や方法、評価にしても、第三者からよくわからないことから、いわゆる「見えない教育」といわれます。

つまり、何を目指して、どのような教育をしているか、またどのようにして評価をしているか伝えるにくいものですが、何らかの形で発信することは必要です。

こうした「見えない教育」を何らかの形で可視化し、園の取り組みとしてそれを改善していくための取り組みがカリキュラム・マネジメントであるといえるだろうが、神長は次のようにも述べている。

カリキュラムの改善段階では、課題の背景にある多様な要因が複雑に絡んでくるので、それぞれの要因の関連を理解し、「有機的なつながり」を作ることで、その園ならではの特色が出てくるのではないのでしょうか。

実際にカリキュラムの改善に着手しようにも、その背景にある複雑な要因へと議論が及ばないことには実質的なカリキュラム・マネジメントの実現が困難であるということも指摘している。

本分野に関連するこれまでの研究の蓄積としては、次のようなものがあげられる。

泉ら^[3]は、幼稚園におけるカリキュラム・マネジメントのあり方についての説明を試みており、保育の計画、実践、評価、見直しという、いわゆるPDCAサイクルのモデルを活用し、カリキュラム・マネジメントが保育現場でどのように活用されるべきかについての議論を進めている。その中で、子どもの姿から出発することの必要性と、保育実践への原理的な問いを立てている。

上村^[4]は保育現場への質問紙調査を実施し、保育の全体的な教育課程（「グランドデザイン」と称している）の編成・見直し・運用といった観点から、実態としてどのように取り組まれているかを明らかにしている。

鈴木ら^[5]は、公開されている実践報告の数々を収集し、その内容を分析することによって、カリキュラム・マネジメントを実現するためにどのような運用上の工夫があるかという観点からまとめることを試みている。

大関ら^[6]は、カリキュラム・マネジメントのプロセスの中でも、とりわけ評価の部分に注目し、具体的にどのように実現しうるかについての評価票の作成を試みている。

これらの先行研究は、いずれもカリキュラム・マネジメントの概念をどのように理解し、現場においてどのように実践していくことができるかという視点で取り組まれており、カリキュラム・マネジメントの実現を探究するという視点において本研究とその方向性が共通している。本研究は、これらの先行研究の蓄積の上に立ち、特に園の組織のマネジメントという視点からの知見を加えていくことを目指したものである。

上述した先行研究においても、組織マネジメントの視点はカリキュラム・マネジメントを実現していくための背景として触れられている部分があるが、一方、本研究では組織マネジメントの観点を入り口とし、その議論がカリキュラム・マネジメントの実現までどのようにたどり着くことができるかという点を重視している。

なお、本研究は、保育所を対象とした研究であるが、保育所にあつては幼稚園教育要領ではなく保育所保育指針に沿って保育が実践される。

保育所保育指針には、幼稚園教育要領が示すような「カリキュラム・マネジメント」に関する言及は見られないものの、一方で、保育課程の計画と評価のプロセスや、保育士の資質向上に言及した部分の中で、「組織的・計画的な取り組み」の必要性に触れており、それはおおよそ神長が指摘する内容に類似している。つまりは、保育所保育指針においても「カリキュラム・マネジメント」という用語こそ用いられてはいないものの、実質的に同様の機能を組織的に果たしていくことが求められているといえるだろう。

2. カリキュラム・マネジメントの実現に向けた組織マネジメントからのアプローチの探究

2.1. 組織的・計画的な取り組みの必要性

伸長は先掲の資料²⁾において、カリキュラム・マネジメントを実現する具体的な方策として「カリキュラム・マネジメントの軸は、日々の実践の中にあります。このため、すべて園長の指示を受けて動くのではなく、教職員一人ひとりが園の方針を理解し、それを意識しながら実践をして、その中での「気づき」を教職員全体で共有し、カリキュラムの改善につなげていくことが大切なのです」と述べ、日常的に職員一人ひとりが連携し主体的に取り組んでいくことの必要性を指摘している。先に示した保育所保育指針においても、「保育の計画と評価に際しては、職員全体で方向性の確認を行いつつ進めること」といった言及がなされ、職員全体、つまり組織全体としての取り組みを求めている。あるいは保育所保育指針第5章にある職員の資質向上という項目においては、「日々の実践の振り返りを通じて」職員の資質向上に取り組み、ひいては保育の質の向上につなげていくことの必要性にも言及している。このことは、上述の伸長の指摘である「日々の実践にその軸が置かれる」という内容とおおむね一致する。では、カリキュラム・マネジメントを実現していく上で、このような組織的プロセスをどのように組織の中に位置づけ、推進していくのかという点が次なる課題となる。

2.2. 組織的・計画的な取り組みをもたらす工夫

カリキュラム・マネジメントを組織的な取り組みという切り口から研究成果をまとめている例は必ずしも多くないが、その中でも田中ら¹⁾は経営学で用いられている「ナレッジマネジメント」の概念を活用し、カリキュラム・マネジメントのプロセスを説明しようと試みている。ナレッジマネジメントは、組織を構成する人員の動きや関係性に着目し、どうやって知識が転移し、構成されていくかというプロセスを明らかにするものである。組織や人員の動きを基底にした考え方は、組織的な取り組みをもたらす工夫の1つと位置づけることができる。加えて田中らは、ナレッジマネジメントに言及していく更なる背景として、組織開発や人的資源開発といった組織マネジメントとの関連性を指摘している。その後、保育者の知識、特

に実践知の獲得という側面からナレッジマネジメントへと論が展開していつているが、その一方で、組織開発や人的資源開発の文脈から発展させ、追究していくという方向性も考えられていたということだろう。

2.3. アクションラーニング型組織開発

こうした組織開発や人的資源開発の文脈から発想されたのが本稿で取り扱うアクションラーニングを通じた組織開発型のアプローチであり、こうした取り組みを通じてのカリキュラム・マネジメントへの発展である。

アクションラーニングについては、河井⁸⁾の論述をまとめると、経験学習の考え方を基底とし、問題解決的な行動や取り組みを通じて個々人の資質や専門性を高めていくといった学習効果が期待できるに対する学習の方法論であり、多様な分野や場面に応用されている。これは、個々人の学習に対して着目したアクションラーニングの説明であるが、アクションラーニングが実際の現場における問題解決活動をとまなうことから、組織学習の視点からもその特徴が紹介されている。

アクションラーニングに関する研究の蓄積としては、例えば中原⁹⁾は、自身が設計開発した複数社のリーダーが集うアクションラーニング型の研修の実践事例を詳述し、その学習効果を説明した。

工藤¹⁰⁾は、アクションラーニングの事例を紹介しつつ、これを非制度的で能動的組織学習を促す教育研修の方法であると紹介している。

アクションラーニングは一義的には参加者個々の学習のために存在しているものであるが、一方で工藤が示すように組織的な取り組み(組織学習)を伴うという特徴も持ち合わせている。実際に、大住¹¹⁾は、自治体の事例でアクションラーニングを通じた組織開発の取り組みについて報告を行っている。したがって、アクションラーニングが、ひいてはカリキュラム・マネジメントの実現を支える活動となるのではないかというねらいを併せ持つことが可能ではないかと考えられた。

保育現場はかねてより多忙な職場であるということが指摘されている。もちろん、幼稚園教育要領や保育所保育指針で示されているからには、カリキュラム・マネジメントはそれぞれの組織が取り入れていかなければならないことである。しかしながら、これまで随所で指摘してきたように、

効果的に取り入れ、実現していくことは容易ではないという事情もある。一方で、常に知識や技術の更新が求められる保育現場においては、研修や研究の活動に対しては、それに対して時間や機会を設けることに対してある程度の理解があるところが多い。したがって、カリキュラム・マネジメントの取り組みを現実的なものとしていくために「研修の枠組みを借りた」取り組みが有効ではないかと考えられる面がある。

加えて、こういったアクションラーニング型の研修が解決する課題がもう1つある。それは、「マネジメント」の領域を取り扱う研修に関して、従来より指摘されている「理論と実践の乖離」という課題である。

この課題は、これまで注視してきた「カリキュラム・マネジメント」を実現する課題とも直結する。カリキュラム・マネジメントを本来的に実現するためには、その下支えとなる組織的・計画的な取り組みが求められる。こうした組織的・計画的な取り組みを実現していくためには、教育課程の編成や評価の理論的枠組みだけでなく、それを具体的に実現するための組織としての動きが求められることとなる。しかし、カリキュラム・マネジメントを実現していくための過程と、組織的な取り組みをもたらすための組織マネジメントとを積極的に結び付けようとした議論の蓄積はまだ少ない状況にある。組織マネジメントからのアプローチがなされたとしても、それが具体的な保育実践や保育課程に反映することなく、結果的に仕組みや制度面を整える議論だけに終始してしまう場合も少なくない。

この実態を踏まえて、ねらいを「保育の実践の質を向上させる」ということに定めつつ、組織のマネジメントの取り組みがひいては保育実践の質向上につながるような研修のあり方を追求し、その実現が見込まれる「カリキュラム・マネジメント」というテーマと「アクションラーニング」による研修の実施に挑戦することとなった。

3. 研修の設計と概要

3.1. 研修設計の経緯

本報告にて取り上げる保育施設を運営する法人は、東京23区内に法人本部を置き、東京都下を中心として複数の保育所の運営を行っている。

本法人では以前より全園の各職層の職員を対象

に広く研修を実施していたが、数年前より管理職を対象とした「マネジメント」に関わる研修を開発、実施している。

2020年度において「マネジメント」に関わる研修は複数の種類が計画され、1つは保育施設における基礎的なマネジメントの理論や方法を獲得するための研修であり、もう1つが本報告の内容にかかわるアクションラーニング型の研修（以下、本研修と称す）である。

3.2. 実施概要ならびに研修参加者

本研修の参加者は、法人内9園から各園の園長9名が指名され参加している。参加者は園の組織マネジメントに関する研修を前年度までに終了し、その研修の継続として指名されている。したがって、組織開発・人材開発に関しての基本的な知識や経験を有している。以降に本研修の経過を示す。

4. 研修の経過

4.1. 第1回集合研修（2020年9月2日）

感染症拡大の影響を受け、研修の実施は年度当初よりしばらく見合わせられていたが、その後動向を見極め、また十分な感染症対策を行いながら、この日に当年度1回目の研修会を開催した。

先述の通り、本研修は年度を通じての研修であり、活動期間のことを考慮すると年度当初からの開催が望ましかったものの、本研修をはじめとして多くの研修の実施が延期となっていた。

この日の研修において、組織マネジメントに関する過去の研修内容をレビューしたのち、カリキュラム・マネジメントに関する現在の動向を概観し、個々の園においてカリキュラム・マネジメントを視野に入れた組織マネジメント実践の取り組みを依頼した。

取り組みに際しては、以下の項目（表1）を含めた形で実施計画書の作成を依頼した。

表1. 実施計画書に含まれる項目

- テーマ
- 保育における課題
- 取り組み内容
- 組織や人材の課題
- マネジメント上の工夫
- 期待される成果（2021年2月時点で）

この項目のうち「保育における課題」と「組織や人材の課題」の両者を結びつけることが、本研修を通じて「カリキュラム・マネジメント」を実現すると考え、両者を結びつけるための「マネジメント上の工夫」の項目を設け、この部分に特に留意して作成するように依頼を行った。

4.2. 第1回個別相談(2020年10月21日・23日)

各園から実施計画書が提出されたのち、研修担当者と研修参加者として各受講生と個別の相談を実施した。この日までに提出された計画の多くは、各園における問題をとらえ、テーマを設定できてはいたものの、その問題解決のための取り組み方法・手立てについての具体性に欠ける面があった。また、取り組み方法や手立てといった側面は、それぞれの園の保育実践や職員組織の状況に大きく依存するため、それまでに研修で取り扱ってきたような一般的なマネジメント理論をそのまま適用するのでは十分に機能しない面がある。そのため本個別面談を設定し、1回あたり30分程度でそれぞれの園の保育の状況や組織の状況を聞き取りつつ、具体的な施策の立案を促すための面談を実施した。この面談を経て、当年度取り組む実施計画書の最終案が作成された。

4.3. 第2回集合研修(2020年11月18日)

第2回目以降の集合研修は、それまでの実践と現状の課題について共有する場として設定した。他の実践に触れることによって、いわば組織間学習(組織を超えた学習)といえるような新たにアイデアを獲得するというねらいと、自らの実践を振り返り、次の活動に向けての気づき(省察)を得るといったねらいの2点が重視されたものである。各参加者は、実施計画書と、それまでに取り組んだ実践状況を書き加えて配布することとなったが、このことが「その日までに書面でしたためられるようなある程度の進捗を示さなければならない」という意味において、取り組みを推進するペースメーカーとなるという副次的な効果も考えられる。年単位など比較的長期の活動に及ぶ場合に、外部者がかかわりつつ、こうしたペースメーカーとして役割を果たしていくことについては、坂田ら^[12]が小学校における校内研究の活動を追った事例の研究においても示されているところである。

4.4. 第2回個別相談(2020年12月8日～2021年1月14日)

研修担当者が各園を訪問し、60分ほどの時間で進捗の確認や意見交換を実施した。この活動は研修をベースとする時限的な活動であることから、当年度の最終段階でどの程度までの成果を目指し、それをどのように評価するかについての相談を主に実施した。それぞれの園で活動の進捗はあったものの、その活動が必ずしも年度内に収まらないと見込まれるものもあり、その場合には全体的に翌年度以降の活動として持ち越すことを前提に、一方で今年度の成果としてはどこまでを見込むのかという点が議論の中心となった。

4.5. 第3回集合研修(2021年1月20日)・第4回集合研修(2021年2月17日)

9月に取り組みを開始して以来、およそ4～5か月という期間となったが、第3回の研修において受講生間での報告会を実施した。また、第4回の集合研修は法人内の他園の関係者を招いての拡大報告会を予定していたが、感染症の再拡大の影響を受け、第3回と同じく受講生間での報告会となり、第3回以降の1か月間の実践状況を加え最終報告を行った。第4回研修に合わせ、当初に作成した実施計画書にそれまでの顛末を書き記し、実施報告書として提出して終末を迎えた。

5. 研修の成果

5.1. 学習の効果

アクションラーニングは元来的に問題解決行動という経験を通じた個々の学びの場である。提出された実施報告書の内容を概観すると、活動の顛末に加えて、この活動に自身がどのような思いや考えで参加し、その結果自身がどのようなことを得たのかということが記述されている。自身が活動のために創意工夫したことに対する手ごたえ、園内の他の職員に対しての理解や変容、活動を通じて新しい情報が得られたことなどの成果に対しての言及が見られる。

活動報告書で執筆するように求めた項目では、必ずしも自身の学びの成果について触れるようにはなされていなかったものの、それぞれの参加者が、「研修に対するまとめ」として自身の学びの内容を記述している。

これは、この活動が「研修として取り組まれて

いる」ということが意識され、そのことが自然に学習に対する振り返りを促す装置になっているのだということが改めて伺える。これは先行研究のいずれもが、経験学習モデル等を用いてアクションラーニングが個々人の経験的な学習の方略として機能すると説明されていることと矛盾しない結果である。

5.2. カリキュラム・マネジメントは実現したか
表2は提出された計画書から取り組み内容を分類したものである。

表2. 実施計画の内容

保育における課題に向けての取り組み 子どもの姿をとらえた記録づくり 保育計画の（作成方法の）見直し 気になる子どもとのかかわり方（の見直し）
組織や人材の課題に向けての取り組み 中核となる人材の育成や活用 業務プロセスの改善 職場風土（職員の関係性）の改善

計画書には、保育実践上の課題からもたらされたテーマと、組織や人材に視点を置いた課題のそれぞれが関連して記されている。

保育実践上の課題を解決すべく取り組みを開始するのであるが、その取り組みを実質化するために組織的な課題に対応する必要性が生じている。これが、カリキュラム・マネジメントと組織マネジメントの接点であるともいえる。課題の解決に必要なことは、関係者の関与を引き出すことである。この関与を引き出すために、研修参加者である園長は、自園の組織プロセスを改善、改変していくことになった。その方策を分類し以下に列挙する。

1つのアプローチは、すべての職員の関与を引き出すために、その中核となる中堅リーダーを関与させ、また育成するという方法である。日常的な保育実践に関わっていくにあたり、管理職自らが逐一そのことを指摘し、かかわることは現実的ではない。そこで、代理となり中心的に動くという役割を設け、その中堅リーダー層を通じて保育の評価、改善に取り組んでいくという発想である。この方法は9つの事例の中でも多くの事例で採用された。それは、保育実践に限らない日常的な組織マネジメント上の課題と重なる点が多く、この

ことが解決しないと先に進めない状況にあるからだとも推察される。

2つ目のアプローチは、会議体や書類などの情報伝達や意思決定のプロセスを変えることである。例えば、権限委譲によってそれまでは上位職で決めていたことを、中堅職や現場レベルに委譲し、そのレベルで判断して実行するようにすることである。このことの効果は、計画から実行するまでのプロセスに係る時間や手間が短縮されるという効果が見込める。加えて、上位職に配慮するなどして改善のアイデアを思いついても実行できなかった場合には、これを実現することで上位職の目を気にせずに実行に移せるという効果も考えられる。

3つ目のアプローチは、職員間の新たな関係づくりであったり、肯定的な風土や雰囲気づくりである。このことの効果は、普段つながっていない職員間をつなげることで、新しいことに取り組む際のアイデアや情報が流通しやすくなるといったことや、発想が生み出されやすくなるなどの効果が見込める。肯定的な風土や雰囲気が新しいアイデアの創出にとって必要だということは、フレドリクソン^[13]によって示されている新しい心理学の考え方にも支えられる。

上の3つのパターンに分類される組織マネジメントへの働きかけを通じて、保育実践の評価と改善へとつながるカリキュラム・マネジメントの実現を目指した取り組みとなった。実際には、この組織的取り組みがどれくらいの速さで実現するか、カリキュラム・マネジメントの実践レベルが左右される結果となった。

中堅リーダーの育成や、職場風土の改善、あるいは組織プロセスの改善に取り組み、それがある程度整ってくると、それを活用しての保育実践の改善へと取り組むこととなり、裏を返すとこういった条件が整わない限りにおいては、なかなか保育実践の改善へと及ばないという結果となった事例も多い。

当初の計画に挙げていた内容と照らし合わせると、そこに掲げられていた目標まで到達したと考えられる事例は1例、ある程度までその効果が見られたという事例を含めて数例程度である。

総ての取り組みが最終段階まで至らなかった原因として考えられることは、途中段階において計画の修正が行われていながらも時間が十分に確保

されていなかった点があげられる。その他にも、保育実践の質の改善を目標に設置したものの、そこにつながるための組織的な課題が大きく、その解決に苦慮し、場合によっては行き詰まり、その間に状況が変わるなどして保育実践との結びつきが薄れてしまうというような場合も見られた。

具体的な保育の実践と結びつけるには十分な機会や時間の確保に加え、計画の細かな見直しや修正が求められることも必要だと考えられる。

6. おわりに

この結果は、組織マネジメントを入り口としたカリキュラム・マネジメントの可能性を示したとともに、カリキュラム・マネジメントへとつなげていくために求められる運用上の工夫があることも明らかになった。

当然のことながら、カリキュラム・マネジメントは研修の一環として実施されるものではなく、将来的には日常的な組織的営みの中で実現していかなければならないものであるが、すでに指摘したように多忙化する現場において、さらに新しいことに積極的に取り組んでいくことは難しい面もある。そうした状況においては本研究で追究したような、研修の枠組みを用いて取り組むことが1つの可能性として見出すことができたが、一方でこの方法による問題としては、一つ一つの事例に対して状況が異なり、それぞれに応じた対応が求められることから、共通的な指標や方法が確立しにくいといった点が挙げられる。

したがって、研修を通じた組織づくりといった方法論が確立され、その効果がある程度望めるとしても、「手作り」の部分が多く、カリキュラム・マネジメントまで導ける明確な方法やプロセスを提示するところまでは、今回の取り組みで見出すことはできなかった。また方法やプロセスを提示するという点においては、それを評価するための指標を見つけることが、そのことにつながる研究的なアイデアとなりうるだろうが、この点については、過去のアクションラーニングの研究を概観しても、必ずしも明確に見示されず、研修終了後の「効果測定」を行うにとどまっている。過去の研究の蓄積を見ても、研修プロセスを評価するという点よりも、その意義を明確にしたり、パターンに分類することによってモデルを作成するという方向性が多く、本報告の取り組みも、その

方向で検討を進めることが研究の蓄積としても有効になるのではないかと考える。今回はアクションリサーチ型の研究で、そのプロセスを詳しく記すこと自体に1つの研究の意義を見出し、また残された記録から、意義や効果についても部分的に検証することができた。今後、継続して、あるいは他所などでも検証し更なるデータの蓄積を行っていきたい。

謝辞

カリキュラム・マネジメントにつながる新しい研修のあり方の探究というこれまでに実践されたことのないテーマについて、研修設計段階からその趣旨を共有し、その実施ならびに報告の機会を与えていただいたことに、研修のご担当者並びに研修参加の先生方へ謝意を表します。

なお、本研究の推進にあたっては、大妻女子大学戦略的個人研究費(S20514)の助成を受けて行われております。

引用文献

- [1]. 文部科学省. 幼稚園教育要領解説 第3節 教育課程の役割と編成等 1 教育課程の役割. 2018
- [2]. 神長美津子. 保育ナビブック『魅力的で特色ある園をめざして よくわかるカリキュラム・マネジメントの進め方』, フレーベル館, 2019
- [3]. 泉浩徳他. 保育課程の編成と評価—保育実践におけるカリキュラム・マネジメントの考え方—. 松山東雲女子大学人文科学部紀要 25, 2017, p.1-16
- [4]. 上村晶. 幼児教育・保育現場におけるカリキュラムデザインに関する一考察—保育のランドデザインの編成プロセスにおける構造と現実的課題—. 桜花学園大学保育学部研究紀要第15号, 2017, p.23-42
- [5]. 鈴木智子他. 幼児教育・保育におけるカリキュラム・マネジメントの工夫と課題. 仁愛大学研究紀要人間生活学部篇(8), 2016, p.83-91
- [6]. 大関嘉成他. 幼稚園におけるカリキュラム・マネジメントのためのカリキュラム評価表作成の試み. 羽陽学園短期大学紀要第11巻第1号, 2019, p.23-35

- [7]. 田中謙他. カリキュラムマネジメントにおけるナレッジマネジメントの特質—保育者の「保育の環境構成」に関する事例分析を通して—. 山梨大学教育学部附属教育実践研究指導センター研究紀要『教育実践学研究』第26号, 2021年, p.219-234
- [8]. 河井亨. アクション・ラーニングについての方法論的考察. 名古屋高等教育研究第12号, 2012, p.135-154
- [9]. 中原淳. 異業種5社による「地域課題解決研修」の効果とは何か?—アクションリサーチによる研修企画と評価. 名古屋高等教育研究第15号, 2015, p.241-266
- [10]. 工藤剛治. 組織学習と非制度的教育研修. 日本経営学会誌第9号, 2003, p.82-94
- [11]. 大住荘四郎. アクションラーニングによる自治体の組織開発—松戸市の事例をもとに—. 関東学院大学『経済経営研究所年報』30, 2008, p.21-36
- [12]. 坂田哲人他. 校内研究の推進に果たす教師教育研究者の役割—学校づくりを目指した校内研究の活性化に寄与する関与についての一考察. 帝京大学教職大学院年報第9号, 2018, p.53-62
- [13]. バーバラ・フレドリクソン. ポジティブな人だけがうまくいく 3:1 の法則. 日本実業出版社, 2010

(受付日: 2021年7月26日, 受理日: 2021年8月16日)



坂田 哲人 (さかた てつひと)

現職: 大妻女子大学家政学部児童学科 専任講師

慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 修士課程修了・後期博士課程単位取得満期退学
専門は組織開発・人材開発. 保育者論・教師論. 保育者や教師の専門性開発と, それを支える学校園組織のマネジメントの関係性に焦点をあてた研究に取り組んでいる.
主な著書: リフレクション入門 (共著, 学文社) ポジティブ&リフレクティブな子どもを育てる学級づくり/授業づくり (共著, 学事出版)